



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANĚ

Analýza informací manažerského účetnictví ve vybrané společnosti  
Analysis of Managerial Accounting Information in Selected Company

Student: Bc. Martina Štromová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Palochová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Štromová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně  
Specializace: 00 Účetnictví a daně  
Téma: **Analýza informací manažerského účetnictví ve vybrané společnosti**  
**Analysis of Managerial Accounting Information in Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika a využití manažerského účetnictví
  3. Manažerské účetnictví ve společnosti JYSK s.r.o.
  4. Analýza a zhodnocení informací manažerského účetnictví společnosti
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

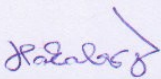
FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.  
KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.  
PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

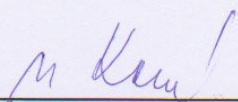
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Palochová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013


  
Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza informací manažerského účetnictví ve vybrané společnosti“ vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v příloženém seznamu.

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Podpis ..... 

## Obsah

1. Úvod .....	5
2. Charakteristika a využití manažerského účetnictví .....	7
2.1 Pojetí nákladů .....	8
2.1.1 Členění nákladů .....	10
2.2 Vývoj manažerského účetnictví .....	11
2.3 Definice manažerského účetnictví .....	11
2.4 Základní aspekty manažerského účetnictví .....	12
2.5 Struktura manažerského účetnictví .....	13
2.6 Podnikové informační systémy .....	14
2.7 Obchodní a cenová politika firmy .....	15
2.8 Rozpočtování .....	16
2.9 Plánování .....	17
2.10 Hodnocení výkonnosti firmy .....	19
2.11 Tvorba manažerských rozhodnutí .....	20
2.12 Controlling .....	22
2.13 Organizační struktura podniku .....	23
2.14 Finanční analýza .....	25
3. Manažerské účetnictví ve společnosti JYSK s. r. o. ....	27
3.1 Vznik a vývoj společnosti JYSK .....	27
3.2 Organizační struktura společnosti .....	30
3.3 Controlling a reporting .....	31
3.4 Bonusový systém .....	35
3.5 Interní informační systémy .....	38
3.6 Strategické plánování .....	39
3.6.1 Strategie expanze .....	40
3.6.2 Strategie nákupu .....	41
3.6.3 Strategie prodeje .....	43
3.6.4 Finanční strategie .....	44
3.7 Sponzorství a dary .....	45
3.8 JYSK a životní prostředí .....	46

4. Analýza a zhodnocení informací manažerského účetnictví společnosti .....	48
4.1 Analýza nákladů společnosti .....	48
4.2 Analýza obrátu a zisku společnosti .....	51
4.3 Zhodnocení dalších informací manažerského účetnictví.....	56
5. Závěr.....	62
Seznam použité literatury .....	64
Seznam zkratk .....	65
Seznam grafů, obrázků a schémat	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

## 1. Úvod

Světová finanční krize ovlivnila myšlení a jednání většiny společností a také zákazníků. Společnosti se snaží minimalizovat své náklady, nabídnout tak produkty za nižší cenu a tím uspokojit stále rostoucí poptávku právě po levném zboží. Takovýto konkurenční boj má pro některé společnosti fatální důsledky. A právě pravidelným sledováním a vyhodnocováním vhodných informací lze předejít těmto důsledkům a případným ztrátám. Je tedy velmi důležité, aby společnost sledovala vývoj zásadních hodnot v průběhu roku, pravidelně hodnotila plnění plánu a případné významné odchylky ihned analyzovala. Manažerské účetnictví, které poskytuje tyto podstatné informace, má proto dnes pro společnosti velký význam.

Diplomová práce na téma „Analýza informací manažerského účetnictví ve vybrané společnosti“ je zaměřena na praktické využití manažerského účetnictví, zejména pak na jeho roli při rozhodování, plánování a vyhodnocování výsledků společnosti.

Téma manažerského účetnictví bylo zvoleno především kvůli jeho různorodosti. Manažerské účetnictví slouží hlavně pro interní potřebu a jeho struktura odpovídá potřebám dané společnosti. Jedná se tedy o nezastupitelnou součást informačního systému, která je upravena pro potřeby společnosti a existuje velké množství různých podob.

Cílem práce je objasnit strukturu a využití manažerského účetnictví v praxi, ve vybrané společnosti. Základním východiskem diplomové práce je teoretické vymezení podstatných pojmů. Druhá kapitola je tedy zaměřena na teoretické vymezení pojmu manažerského účetnictví, na jeho vznik a vývoj, vztah k finančnímu účetnictví a na další pojmy, které s ním souvisí, jako plánování či controlling. V této kapitole je využita metoda postupu, při které se přechází ze základních informací k jejich složitějšímu vymezení.

Třetí kapitola je zaměřena na vybranou společnost a její manažerské účetnictví. Cílem této kapitoly je představení vybrané společnosti a objasnění struktury, vedení a využití manažerského účetnictví a dalších činností a procesů, které na manažerské účetnictví navazují nebo z něj vychází. Ve třetí kapitole je využita metoda praktické aplikace, kde jsou aplikovány teoretické východiska na konkrétní subjekt.

Důležitou částí diplomové práce je praktická část, která je věnována analýze a hodnocení údajů manažerského účetnictví společnosti, především pak nákladů a obrátů. V praktické části je použita metoda analýzy, která umožňuje získat potřebná data vhodná k dalšímu zpracování. Pro porovnání jednotlivých údajů manažerského účetnictví je využita

metoda komparace. Poznatky získané metodou analýzy a komparace jsou shrnuty pomocí metody syntézy.

Vlastní názory připomínky a doporučení budou v diplomové práci vyznačeny kurzívou.



## 2. Charakteristika a využití manažerského účetnictví

Vývoj účetnictví byl ovlivněn především potřebou diferencovat zobrazení podnikatelského procesu podle uživatele informací a podle rozhodnutí, která na základě těchto informací činí. Vznikly tři užívatelsky oddělené účetní subsystémy – finanční, daňové a manažerské účetnictví.

Cílem finančního účetnictví je především zobrazit podnikatelský proces z hlediska informačních potřeb externích uživatelů. Mezi externí uživatele finančního účetnictví patří potencionální a současní vlastníci, akcionáři, banky, obchodní partneři, zaměstnanci, burzy a ostatní účastníci finančního a kapitálového trhu. Finanční účetnictví je orientováno především na minulost a je založeno převážně na historických cenách.

Smyslem daňového účetnictví je zobrazit stejný podnikatelský proces s ohledem na správné vyjádření základu daně z příjmu. Na rozdíl od výše uvedených je manažerské účetnictví systém, určený zejména pro interní uživatele, zvláště pro manažery ve všech úrovních a je orientováno především na budoucnost.

Jedním z nejdůležitějších rozdílů mezi finančním a manažerským účetnictvím je jejich obsahové zaměření na způsob zhodnocení vložených zdrojů, tedy tvorbu zisku, jedná se o:

- zhodnocení finančních a investičních aktiv podniku uskutečňované bez transformačního procesu. Zahrnuje především odměny vlastníkům kapitálu, odměny za poskytnutí práva využívat aktiva a zisky z prodeje finančních aktiv;
- zhodnocení na základě prodeje vytvořených výkonů, které představuje schopnost podniku transformovat vynaložené zdroje na výkony požadované zákazníkem.

Rozhodování o finančních a investičních aktivech podniku je nejčastěji uskutečňováno na úrovni vrcholového vedení, či přímo vlastníků společnosti. Naopak zhodnocení zdrojů v hlavní výdělečné činnosti je výsledkem činnosti všech útvarů podniku. Předmětem zájmu manažerského účetnictví je právě informační podpora řízení hlavní výdělečné činnosti.

Hlavní výdělečná činnost podniku je činnost, pro kterou byl podnik založen a pro kterou byly primárně pořízeny aktiva. Prostřednictvím hlavní výdělečné činnosti si podnik buduje svou pozici na trhu.

Vhodným ukazatelem úspěšnosti hlavní výdělečné činnosti, tedy zhodnocení kapitálu je zisk před úroky a zdaněním EBIT. [2]

## 2.1 Pojetí nákladů

Další důležitý rys odlišujících manažerské účetnictví od finančního je výrazně vyšší potřeba informací o struktuře nákladů. Finanční účetnictví definuje náklady jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů. Manažerské účetnictví naopak vymezuje náklady jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, které účelově souvisí s jeho ekonomickou činností. Pro takto definované náklady jsou podstatné následující rysy:

- účelnost – nákladem je jen takové vynaložení, které je přiměřené a racionální výsledku činnosti,
- účelový charakter – smyslem takového vynaložení je jeho zhodnocení, k němuž dojde při vytvoření většího ekonomického prospěchu, než kolik činil původní náklad. [4]

Dalším zásadním rozdílem mezi pojetím nákladů ve finančním a manažerském účetnictví, je jejich vnímání z hlediska času. Ve finančním účetnictví se náklad uskuteční až v okamžiku, kdy zdroj vyčerpá svou užitečnost a tím se stane například součástí výrobku. Z hlediska manažerského účetnictví se náklad projeví již v okamžiku vynaložení ekonomického zdroje, i když toto vynaložení většinou nevede k celkovému úbytku majetku, ale pouze ke změně v jeho struktuře.

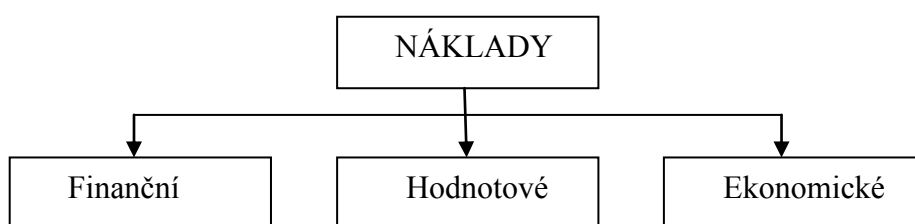
V rámci uskutečňování konkrétních procesů lze odvodit kritéria, která vyplývají ze vztahu mezi vynaloženým nákladem a ekonomickým prospěchem, a jsou zobrazovány v manažerském účetnictví. Jedná se především o:

- hospodárnost – vyjadřuje takový průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů ekonomického růstu;
- ekonomická účinnost – je výsledkem porovnání vynaložených nákladů s dosaženými ekonomickými prospěchy. Ekonomickou účinnost lze tedy jasně vyjádřit pomocí zisku, který představuje faktor určující úspěšnost podnikání a zvyšující se hodnotu podniku;
- ekonomická efektivnost – je vrcholovým kritériem efektivity vynaložených nákladů, vychází ze zisku. Zisk je však navíc vztažen například k aktivům nebo k vymezené části vlastního nebo cizího kapitálu, který se na tvorbě a čerpání zisku podílel;

- výdaje a příjmy – z důvodu časové oddělenosti nákladů, výnosů od peněžních toků je nutné efektivně řídit také peněžní toky. Je tedy třeba jasně definovat a zajistit rozhodovací úlohy, které vychází z příjmů a výdajů a které jsou zaměřeny na řízení finanční pozice firmy;
- peněžní toky – neboli cash flow, zobrazuje bilancování příjmů a výdajů v jednotlivých oblastech podnikatelské činnosti (hlavní výdělečná činnost, investiční činnost a finanční aktivity podniku);
- solventnost – vyjadřuje dlouhodobou schopnost podniku hradit své závazky. Zpravidla se vyjadřuje jako podíl oběžného majetku a krátkodobých závazků;
- likvidita – dá se jednoduše definovat jako okamžitá solventnost, tedy jako schopnost podniku dostát svým okamžitým závazkům. Při výpočtu likvidity se v čitateli nachází jen ta část oběžného majetku, jehož doba obratu je kratší než lhůta splatnosti pohledávek.
- struktura vlastního a cizího kapitálu – je dlouhodobým kritériem finanční stability a měřítkem finančního rizika podniku, vyžaduje se tedy optimum jejich vzájemného vztahu, dosažení tzv. zdravé struktury financování. [4]

Další důležitou odlišností mezi pojetím nákladů finančního a manažerského účetnictví je způsob jejich vyjádření a oceňování. Tři možnosti pojetí nákladů zobrazuje následující schéma 2.1.

**Schéma 2.1 Pojetí nákladů**



Zdroj: Král (2010) – vlastní zpracování

Finanční účetnictví nejčastěji využívá **finanční pojetí nákladů**. Finanční pojetí vychází z předpokladu, že projevem nákladů je tržně ověřené vynaložení peněz a výsledkem tržně ověřená peněžní náhrada. Tato koncepce je základem zachování finančního kapitálu v jeho původní výši.

Finanční pojetí obsahuje pro využití v manažerském účetnictví určitá omezení:

- předmětem zobrazení mohou být jen náklady, které jsou podloženy reálným výdejem peněz,
- náklady jsou oceňovány ve skutečných (historických) pořizovacích cenách.

**Hodnotové pojetí nákladů** vzniklo především ve vazbě na vývoj nákladového účetnictví, jehož cílem je poskytovat informace pro běžné řízení a kontrolu aktuálních procesů. Základem tohoto pojetí je zobrazení koloběhu ekonomických zdrojů za podmínek, které platí v současnosti, nikoliv v době pořizování. Při oceňování se nevyužívají pořizovací (historické) ceny, ale ceny současné, reprodukční.

**Ekonomické pojetí nákladů** zajišťuje potřebné informace pro řízení probíhajících procesů, ale také pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimálních budoucích alternativ. Chápe náklady jako maxima hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené varianty. Do tohoto pojetí spadají také oportunitní náklady, které jsou charakterizovány jako maximální ušlý efekt, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje. Vyjádření nákladů podle tohoto pojetí nezahrnuje pouze úbytek zdroje, ale také prospěch, který podnik neuskutečnil v důsledku toho, že tento zdroj nevyužil jiným alternativním způsobem. [2]

### 2.1.1 Členění nákladů

Členění nákladů je předpokladem pro jejich úspěšné řízení. Účelově lze členit náklady na:

- jednicové - které jsou vyjadřovány přímo na jednotku dílčího výkonu,
- režijní - náklady vztažené k podpůrným procesům organizace a nelze je konkrétně určit na jednotku výkonu.

Dle odpovědnosti za jejich vznik se člení na:

- prvotní - jež představují náklady převzaté z finančního účetnictví,
- druhotné - vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů mezi jednotlivými středisky podniku.

V závislosti vztahu nákladu k výkonu se používá kalkulační členění nákladů na:

- přímé - které bezprostředně souvisí s určitým druhem výkonu. Kromě jednicových sem spadají také náklady, které vznikají v souvislosti s určitým druhem výkonů a jejichž podíl na jednici lze zjistit dělením.

- nepřímé - nejsou vázány ke konkrétnímu výkonu, zajišťují průběh procesu v širších souvislostech.

Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů zahrnuje náklady:

- variabilní - které se v závislosti na objemu výkonu mění,
- fixní - které se nemění s rozsahem prováděných výkonů. [2]

## **2.2 Vývoj manažerského účetnictví**

Počátky dnešní podoby manažerského účetnictví je možno najít již v období průmyslové revoluce. Vznikalo především na základě zvyšujících se potřeb informací pro manažerskou kontrolu a hodnocení výkonnosti podniku. Dosavadní finanční účetnictví nebylo schopné tyto potřeby dostatečně reflektovat. Vývoj manažerského účetnictví lze obecně rozdělit do tří fází.

V první fázi mělo podobu jednoduchého nákladového účetnictví, které bylo primárně zaměřeno na výkonnost podniku. Zobrazovalo především náklady, výnosy a zisk, umožňovalo reálněji hodnotit profitabilitu a nákladovost jednotlivých produktů.

Druhá fáze znamenala změnu zejména v oblasti přístupu k pracovní síle a byla spojena s potřebou kontroly a efektivnosti řízení výrobního procesu. Tuto fázi lze přirovnat k dnešnímu odpovědnostnímu účetnictví. Odpovědnostní účetnictví spolu s výkonovým účetnictvím představují odnože nákladového účetnictví.

Ve třetí fázi došlo k rozšíření informační podpory pro manažerská rozhodnutí a doplnila se strategická úroveň zejména ze strany vrcholového vedení. Strategicky orientované účetnictví je proto dnes nezbytnou součástí informačního základu sloužícího při manažerských rozhodnutích.

Manažerské účetnictví vzniklo ve dvacátých letech 20. století v USA pro potřeby především výrobních podniků. [6]

## **2.3 Definice manažerského účetnictví**

Manažerské účetnictví představuje nedílnou součást řízení zabývající se zkoumáním, zjišťováním, uspořádáním a interpretací informací používaných pro určení strategií, plánovací a kontrolní činnosti, rozhodování a optimalizaci využití zdrojů. Jedná se tedy především o účetnictví podniku sloužící pro interní potřeby, jehož prioritou je zachování podstaty majetku

podniku. Manažerské účetnictví slouží k zobrazování aktuálního stavu firmy vlastníkům, akcionářům, ale také zaměstnancům a externím uživatelům. [6]

## 2.4 Základní aspekty manažerského účetnictví

Jak již bylo zmíněno výše, manažerské účetnictví se orientuje především na budoucnost a její aktivní ovlivňování. Cílem manažerského účetnictví v této oblasti je poskytovat doporučení, odhady, analýzy a předpovědi, aby na jejich základě mohlo být učiněno manažerské rozhodnutí příznivě ovlivňující budoucnost firmy. Při **orientaci na budoucnost** je zásadní také práce s komplexními analýzami, které se týkají především:

- odhadu vývoje trhu a budoucích tržeb (zisková marže, budoucí zdanění, úrokové sazby),
- předpovědi budoucích nákladů,
- očekávané inflace,
- sledování konkurence,
- společenských a politických rizik,
- vlivu na životní prostředí.

V manažerském účetnictví je nutná také **vazba na ekonomickou realitu**, jelikož jsou často využívána minulá účetní data, je třeba převést data do současných ekonomických podmínek. Daná situace může nastat například u majetku oceněného historickými cenami nebo při prudkém růstu inflace.

Jedním z hlavních úkolů manažerského účetnictví je pravdivě a věrně zobrazovat ekonomickou a finanční situaci firmy, proto je nutné brát v úvahu také **makroekonomické vlivy**. Tyto vlivy lze rozdělit na:

- fiskální – přímé a nepřímé daně, daňové úlevy, dotace a jiné vládou zapříčiněné změny;
- monetární – míra inflace, vývoj úrokových sazeb.

Správná analýza těchto faktorů je podkladem pro manažerská rozhodnutí a aktivity zásadního významu především v oblastech jako:

- obchodní a cenová politika firmy,
- rozpočtování a plánování,
- vývoj a určení ziskové marže,
- hodnocení výkonnosti firmy,

- investice,
- měření výkonnosti kapitálu,
- vývoje hodnoty firmy v čase,
- hodnocení a motivace zaměstnanců. [6]

## 2.5 Struktura manažerského účetnictví

Dnešní podoba manažerského účetnictví předpokládá integraci především nákladového účetnictví, rozpočtovnictví a kalkulací.

Obsahem **nákladového účetnictví** je informační zachycení procesů, které v podnicích probíhají při přeměně vstupů na výsledky činnosti podniku. Hlavním cílem nákladového účetnictví je zjišťování skutečných nákladů na výrobu podnikových výkonů. Pro dosahování cílů nákladového účetnictví je třeba dodržovat tyto postupové kroky:

- stanovení objemu podnikových výkonů pro správné zachycování a zjišťování skutečných nákladů, jedná se o stanovení předmětu nákladového účetnictví;
- zúčtování nákladů na příslušné účty nákladového účetnictví podle výkonů a odpovědnostních útvarů, středisek;
- převedení hotových výkonů podniku do skladu hotových výrobků;
- zjištění skutečných nákladů na předmět nákladového účetnictví, tedy na podnikový výkon.

Nákladové účetnictví může být organizováno dvěma způsoby, případně jejich kombinací, a to prostřednictvím:

- jednookruhové účetní soustavy – představuje analytické členění syntetických účtů finančního účetnictví, především nákladů, výnosů a zásob vytvořených vlastní činností. Vyhovuje požadavkům managementu a také případným požadavkům externích uživatelů;
- dvouokruhové účetní soustavy – řeší požadavky obou skupin uživatelů v samostatném okruhu, finanční účetnictví pro potřeby externích uživatelů a nákladové účetnictví pro management podniku.

Rozpočtování se věnuje bod 2.8.

**Kalkulace** je nástroj sloužící ke stanovení nákladů výkonů a také z nich vyplývající ceny výkonu. Představují důležitý informační nástroj a slouží zejména:

- jako základní informační podklad pro řízení nákladů,

- jako podklad při plánování a kontrole,
- pro rozhodování o struktuře a sortimentu produkováných výkonů,
- jako podklad pro rozhodování o cenové politice,
- pro stanovení vnitropodnikových cen.

Kalkulace se provádí prostřednictvím kalkulačního vzorce, který se skládá z jednotlivých kalkulačních položek seřazených v určitém sledu za sebou.

Soubor kalkulací v podniku se pak nazývá kalkulační systém. Tento systém je hlavním nástrojem po řízení nákladů na výkony a zajišťuje jednotu užitých metod a vzájemnou návaznost kalkulací mezi sebou.

Kalkulace jsou vytvářeny různými metodami, které jsou závislé na:

- předmětu kalkulace,
- způsobu přiřazování nákladů,
- struktuře nákladů.

Pomocí metod kalkulace se tedy stanovují předpokládané výše nákladů nebo se zjišťují skutečné náklady na určitý výkon podniku. [3]

## 2.6 Podnikové informační systémy

Pro komplexní fungování a využívání manažerského účetnictví je velmi důležitý informační systém. Informace manažerského účetnictví jsou včasné, vhodně a jasně předávány do **manažerského interního systému**, který následně umožňuje vedení přijímat správná rozhodnutí. Pro řádnou funkci systému je nutná vhodná provázanost s interním účetním systémem a správná funkčnost, transparentnost a dostatečná flexibilita. Systém musí být sestaven tak, aby motivoval pracovníky a umožňoval všem zúčastněným se aktivně podílet na chodu firmy. Vedení podporuje tyto aktivity prostřednictvím osobních motivačních, kariérních plánů a určením vhodných odpovědností.

Vztah mezi manažerským účetnictvím a podnikovým informačním systémem je velmi důležitý, manažerské účetnictví nepředstavuje pouze izolovanou agendu, ale jedná se o integrální a nezastupitelnou součást podnikového informačního systému.



Při zavádění nového informačního systému se může podniky rozhodnout mezi několika variantami:

- vylepšení již existujícího řešení – jedná se o maximální využití existujících zdrojů a řešení. Tato možnost je z krátkodobého hlediska nejlevnější a nejrychlejší řešení. Slouží k okamžitému uspokojení potřeb podniku;
- vývoj nového systému – tato varianta lépe odpovídá potřebám podniku a je založena na řízeném vývoji. Jedná se o celkově dražší a časově náročnější řešení;
- nákup softwarové aplikace – z dlouhodobého hlediska se jedná o méně finančně náročné řešení. Další výhodou je rychlé zavedení softwaru spolu se zaručenou funkčností a pravidelným vývojem, aktualizacemi. Při výběru softwaru je nutné, aby přesně splňoval požadavky uživatele a důležitá je také volba vhodného dodavatele a tím snížení rizika například zániku dodavatele.

Při užívání informací z podnikového informačního systému musí příslušný pracovník vědět, jakou informaci potřebuje a také jakou metodou k ní dospěje a zda je tato metoda v souladu s podmínkami podniku.

## **2.7 Obchodní a cenová politika firmy**

Cenová politika významně ovlivňuje celkovou úspěšnost podniku a jeho přežití v konkurenčních podmínkách. Cenové rozhodování obvykle probíhá na úrovni vrcholového managementu. Pro správnost tohoto rozhodování je nutné znát všechny souvislosti, lze je rozdělit do tří problémů:

- vliv situace trhu na krátkodobá cenová rozhodování,
- určení ceny dle reakce spotřebitele,
- určení ceny na základě analýzy nákladů.

Obecně je při stanovení ceny nutno zjistit informace o ceně přijatelné pro odběratele a zároveň jak tato cena hradí náklady dodavatele. Tržní cena tedy představuje na jedné straně maximální hranici, kterou jsou v daném období odběratelé za konkrétní výkon ochotni zaplatit. Pro stanovení optimální tržní ceny je důležité oddělení marketingu, které při stanovení prodejní ceny vychází z informací získaných z průzkumu trhu a chování spotřebitelů. Na cenu je nutno při rozhodování pohlížet jako na objektivní informaci o situaci na trhu, cena je v konkurenčním prostředí dána exogenně, tedy situací na trhu. [4]

## 2.8 Rozpočtování

**Rozpočty** představují spojnici mezi provozní činností organizace a plánovanými cíli. Sestavují se v organizaci pro jednotlivé činnosti, oddělení. Rozpočty se zabývají stavovými nebo tokovými veličinami. Stavové veličiny jsou dány určitým stavem k danému okamžiku a jejich změny jsou vyjadřovány změnou stavu, tedy přírůstkem nebo úbytkem. Mezi tyto veličiny patří především stálá aktiva, dlouhodobý vlastní i cizí kapitál, pracovní kapitál a krátkodobý cizí kapitál. Tokové veličiny se v průběhu daného období neustále mění, jsou tedy vyjadřovány průběžně. Jedná se zejména o náklady, výnosy, výdaje, příjmy a zisk. [1]

Proces rozpočtování je založen na několika hlavních principech:

- Jednotlivé rozpočty jsou provázané a slučitelné, lze je sumarizovat do jednoho hlavního rozpočtu, ten pak představuje zásadní vnitropodnikový dokument;
- Rozpočtový proces vyžaduje efektivní komunikaci na horizontální úrovni i úrovni vertikální mezi jednotlivými úrovněmi řízení a osobami, které jsou do tohoto procesu zapojeny a podílí se na tvorbě rozpočtu;
- Rozpočtování je významným pomocníkem při zdokonalování firemní struktury a pro stanovení přesné role jednotlivých pracovníků. Je totiž nezbytné stanovit konkrétní odpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků za jim přidělené části rozpočtu;
- Je nutné, aby navrhovaný rozpočet akceptovali všichni zúčastnění pracovníci a byli schopni se s ním ztotožnit ke splnění komplexních firemních cílů;
- Měření a zhodnocení výkonnosti jednotlivých pracovníků rozpočtu je dalším přínosem pro firmu. Hodnocení se provádí na základě schopnosti dodržet svěřený rozpočet v předem stanovených limitech.

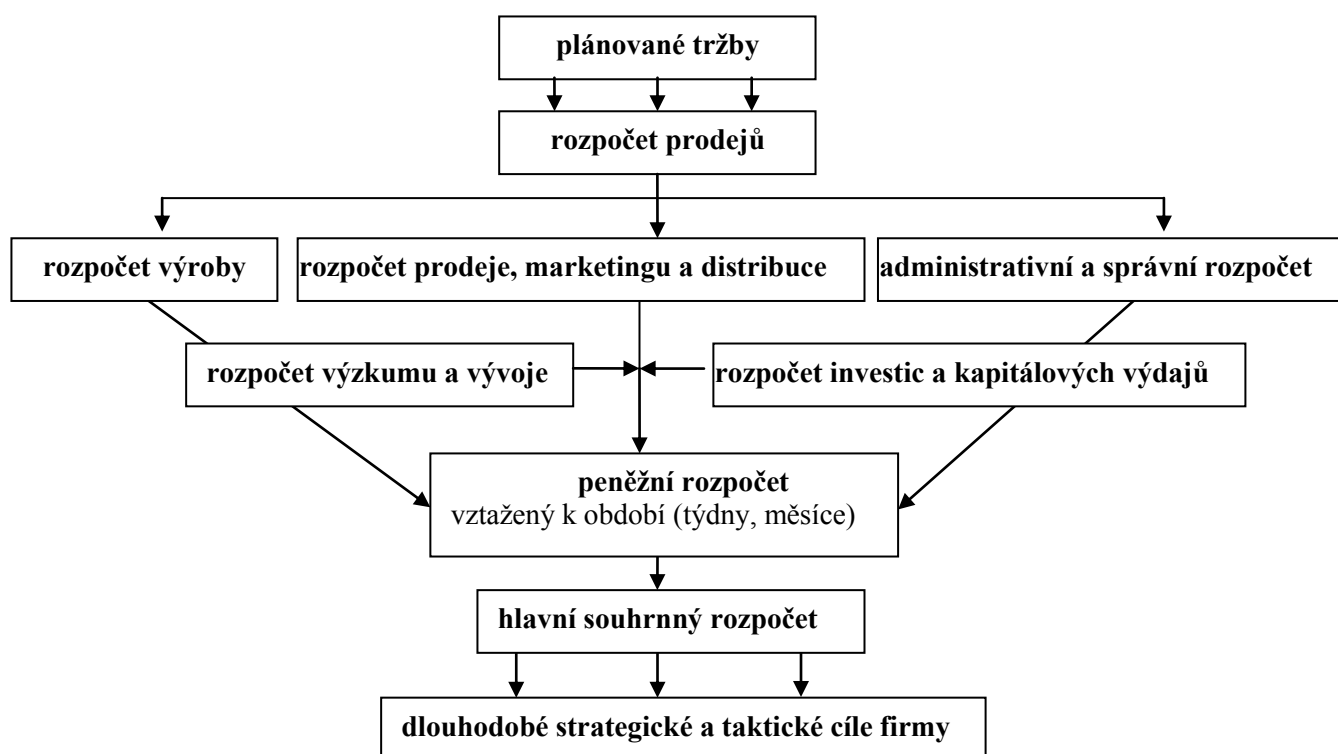
V klasické výrobní společnosti lze rozpočty rozdělit podle druhu na výrobu, prodej, administrativu a správu, a další. Dále podle rozsahu rozpočtu na jednoduché, dílčí a komplexní sumarizované.

**Výrobní rozpočet** je sestaven na základě jednotlivých nákladových položek na práci, materiál a výrobní režii. Úzce navazuje na rozpočet prodeje. Při sestavování výrobního rozpočtu je potřeba stanovit určité veličiny, a to očekávaný objem prodeje a budoucí realizovatelné tržby, které představují základní prvek celého procesu rozpočtování. Proces tvorby výrobního rozpočtu závisí na mnoha faktorech. Řadí se mezi ně především zvážení

minulých a budoucích trendů, cenová politika, marketingové studie, chování konkurentů a spotřebitelů, makroekonomický vývoj a politická, společenská a ekonomická stabilita.

**Hlavní rozpočet** představuje konsolidovaný rozpočet, který je složen z jednotlivých rozpočtů organizace a zobrazuje finanční dopady plánovaných aktivit firmy. Položky i struktura hlavního souhrnného rozpočtu jsou sestavovány zejména na bázi finančního účetnictví. [6]

**Schéma 2.2 Struktura hlavního souhrnného rozpočtu**



Zdroj: Petřík (2009) – vlastní zpracování

## 2.9 Plánování

**Plánování** patří mezi hlavní úkoly manažerského účetnictví a představuje stanovení hlavních cílů, formulování, posouzení a volbu vhodných přístupů, strategií a dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů. Jedná se o kontinuální, cílenou a kontrolovanou činnost, která řeší určitý problém uceleně a koordinovaně s přihlédnutím ke všem vnitřním i vnějším faktorům. Plánování má velký význam především z důvodů potřeby přizpůsobovat nabídku trhu. Při plánování je tedy nutné vědět:

- na jak dlouhé období či na jaké množství je postačující aktuální kapacita,

- jaká je představa o investicích a jakou část finančních prostředků je možné investovat,
- jakou výši nákladů je možno vynaložit bez ohrožení budoucí finanční situace,
- jaké jsou cíle společnosti pro následující období a zda je možné je realizovat.

Podle časového hlediska se plánování dělí na:

- krátkodobé (do 1 roku),
- střednědobé (v rozmezí 1-5 let),
- dlouhodobé (5 let a více).

Pomocí podpůrných krátkodobých a střednědobých cílů jsou dosahovány cíle hlavní, dlouhodobé. Ve fungujícím systému plánování jsou všechny úrovně propojeny a jsou na sobě vzájemně závislé.

V rámci společnosti lze plánování rozdělit na podnikové a vnitropodnikové. Podnikové plánování má vztah především k finančnímu účetnictví a jedná se tedy zejména o plány v oblasti finančního účetnictví. Podnikové plánování zahrnuje například plánování celkových aktiv podniku, které jsou často rozhodující při získávání investorů. Vnitropodnikové plánování se vztahuje k jednotlivým útvarům podniku a jejich aktivitám. Podnikové i vnitropodnikové plánování nelze oddělit, existuje mezi nimi úzký vztah. [1]

Sestavení strategického plánu obsahuje několik na sebe navzájem navazujících etap:

- přípravnou fázi,
- fázi určující cíl,
- fáze zhodnocení,
- konečný strategický plán. [3]

Strategické plánování zahrnuje oproti dlouhodobému plánování podrobné zkoumání externího i interního prostředí podniku. Strategické plánování představuje nepřetržitý proces, který se skládá z několika fází:

- průzkum prostředí – analýza externího a interního prostředí, ve kterém se podnik nachází. Tento průzkum je zaměřen především na příležitosti a hrozby okolí a na silné a slabé stránky podniku;
- formulování strategie – určení poslání podniku, stanovení strategických cílů a formulování strategie. Strategické cíle podniku je třeba formulovat jako soustavu cílů, které jsou navzájem propojeny a navazují na sebe. Může se jednat například o strategii růstu, která se projevuje především růstem podílu podniku na trhu a vstupem na nové trhy;

- implementace strategie,
- kontrola a hodnocení dosahovaných výsledků.

Při výběru vhodné strategie podniku je používána řada metod. Mezi nejznámější patří analýza SWOT, která zkoumá silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Analýza je založena na porovnání podniku s konkurencí a je díky ní možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, určit problémy a nové možnosti růstu. Tato analýza byla vyvinuta v 60. a 70. letech 20. století. Základ metody spočívá v určení a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin a to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vzájemným porovnáním těchto stránek lze získat nové informace, které charakterizují a hodnotí jejich úroveň. Následující schéma 2.3 zobrazuje návrh analýzy SWOT a hodnocení jednotlivých skupin a jejich kombinací. [6]

**Schéma 2.3 Analýza SWOT a hodnocení jednotlivých skupin**

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Využití nových metod pro rozvoj silných stránek společnosti	Odstranění slabin společnosti a podpora vzniku nových silných stránek
	Hrozby	Využití silných stránek pro eliminaci hrozeb	Nalezení nových strategií pro omezení hrozeb, které mohou využít slabých stránek společnosti

Zdroj: Petřík (2009) – vlastní zpracování

## 2.10 Hodnocení výkonnosti firmy

Pro efektivní měření a hodnocení výkonnosti firmy je důležité stanovení **komplexních cílů** včetně příslušných měřítek, která pak mohou být k hodnocení využita. Mezi hlavní oblasti firemních cílů patří především:

- prodej – u kterého se sleduje hlavně celkový objem tržeb, dále například rozložení tržeb mezi jednotlivými organizačními složkami nebo skupinami výrobků,
- produktivita – měří výkonnost z hlediska jednotky výstupu, například využití pracovní síly nebo výrobního zařízení ve vztahu k produkci,

- tržní podíl – podíl firmy v odvětví a na trhu jako celku,
- růst – plánovaný růst prodejů, divizí, objemu aktiv nebo pracovního kapitálu,
- pracovní síla – počet zaměstnanců, celkové mzdové náklady,
- spolehlivost a kvalita – množství reklamací, věrnost zákazníků, jméno produktů na trhu,
- společenská odpovědnost – sponzorství, ochrana životního prostředí,
- ostatní – využívání státních podpor a fondů Evropské unie, uplatnění dosažitelných daňových úlev. [6]

Správné **nastavení systému** pro sledování, měření a hodnocení výkonnosti firmy je zásadní především z důvodu možnosti:

- poskytování zpětných vazeb především vrcholovým manažerům,
- podpory sjednocování cílů jednotlivých organizačních složek firmy s celkovými cíli firmy,
- podpory osobní iniciativy a motivace,
- zavedení koncepce stálého konkurenčního zlepšování,
- nastavení a vývoj efektivního firemního benchmarkingu.

Benchmarking představuje moderní nástroj řízení, který měří a porovnává výkony a procesy organizace a hledá nejlepší řešení.

Při hodnocení finanční výkonnosti firmy se často používá poměrová analýza, která umožňuje sledovat, měřit i hodnotit interní a externí hodnoty finanční výkonnosti firmy pomocí klíčových ukazatelů. Tyto ukazatele mapují především generaci zisku, solventnost a hodnotu firmy z pohledu investorů.

Hlavním a obecně užívaným finančním měřítkem vnitřní výkonnosti firmy je **zisk**. Výhodou je především to, že se jedná o srozumitelnou a akceptovanou ekonomickou veličinu, která je snadno zjistitelná. Při měření a hodnocení výkonnosti firmy se používají také různé podoby a konstrukce zisku. [6]

## 2.11 Tvorba manažerských rozhodnutí

Úloha manažerského účetnictví je spojena s poskytováním správných a relevantních informací manažerům, kteří pak tyto podklady využívají pro tvorbu vhodných manažerských rozhodnutí. Zjednodušeně lze tedy říci, že hlavní a nejdůležitější činností manažera nebo jiného uživatele informací, je pomocí metod manažerského účetnictví opatřit relevantní a

aktuální podklady pro tvorbu rozhodnutí, tak aby firma byla řízena optimálně a v souladu se stanovenými cíli.

Proces rozhodování lze rozdělit do následujících fází:

- definice cílů,
- zpracování a zhodnocení všech alternativ,
- posouzení vybraných alternativ,
- přijetí vhodné alternativy a její uskutečnění. [6]

Vztah mezi plánem, cíli a rozhodnutími je, že plány představují hlavní podnikové cíle, které se uskutečňují pomocí přijatých rozhodnutí.

Rozhodování ovlivňuje také potřeba vkladů. Z hlediska potřeby vkladů lze rozhodnutí rozdělit na ta vyžadující vklady, nevyžadující vklady a cenová rozhodování.

Rozhodování, které pro svou realizaci potřebuje vklady, se nazývá investiční. Jedná se především o potřebu peněžních prostředků, tedy investic. Výsledkem investice pak může být efekt jednorázový či dlouhodobý. Jednorázový efekt přináší momentální využití či řešení situace a dosažení okamžitého zisku.

Základem neinvestičních rozhodnutí je maximalizace čistého zisku při stávající výrobní kapacitě. U těchto rozhodnutí jsou zásadní vazby mezi náklady a ziskem, zkoumají se tedy především fixní a variabilní náklady a cena jeden výrobek.

Specifickým typem rozhodování je cenové rozhodování, jehož základním cílem je stanovit jaké náklady spojené s příslušným výrobkem jsou akceptovatelné při aktuální ceně a také jakou cenu je možno nabídnout při současných podmínkách na trhu. Cenové rozhodování je tedy ovlivněno situací na trhu a také možnostmi konkurence. Je nutné posuzovat přijatelnost ceny pro zákazníky, odběratele, ale zároveň je nutné uhradit veškeré náklady dodavatelům s dosažením alespoň minimálního zisku. [1]

Jak již bylo uvedeno výše, existují rozhodnutí vyžadující vklady, tedy investice. Příprava, hodnocení a výběr investičních projektů by měly vycházet ze strategických firemních cílů a také respektovat jednotlivé složky strategie, a to:

- výrobovou - které výrobky a služby dále rozvíjet nebo utlumovat;
- marketingovou - expanze na nové trhy, podpora prodeje;
- inovační - které procesy, produkty inovovat;
- finanční - jaká je požadovaná struktura financování;
- personální - jaké pracovníky bude firma potřebovat;
- zásobovací – stanovení potřebných vstupů a jejich zabezpečení.

Kromě těchto interních faktorů musí společnosti při investičním rozhodování respektovat také externí faktory. Většina externích faktorů má charakter rizika a nejistoty, jejichž vývoj lze jen obtížně předvídat. Mezi tyto faktory patří především chování konkurence, tržní situace, ceny vstupů a měnové kurzy.

Uvažování o určité investiční příležitosti je smysluplné, pokud má firma odpovídající finanční zdroje a jestliže rozhodování akceptuje následující předpoklady:

- existuje reálná investiční příležitost, další alternativy a jsou dostupné všechny relevantní informace,
- jsou k dispozici věrohodné průzkumy a prognózy pro odhad budoucího vývoje,
- firma má jasné postoje k riziku. [6]

Rozhodování o investicích patří mezi dlouhodobé strategické manažerské rozhodnutí, při kterém je cílem zvolit vhodnou investiční alternativu, která přinese v budoucnu nejvyšší přínos. Oproti krátkodobým rozhodnutím zde představuje riziko a nejistota mnohem větší roli.

## **2.12 Controlling**

Základním úkolem efektivní kontroly je porovnání aktuálního stavu s plánovaným stavem nebo cílem a provést včasnou reakci na danou skutečnost vhodným opatřením a tak dosahovat dlouhodobých strategických cílů podniku.

Kontrolu lze rozdělit podle časového horizontu a odpovědností na jednotlivých úrovních na:

- operativní kontrolu (1 rok),
- taktickou kontrolu (5 let),
- strategickou kontrolu (více než 5 let).

Kontrolní systémy lze podle nejznámějších technik využívaných při jejich realizaci na:

- kvantitativní – tradiční kontrolní systémy založené převážně na finančním účetnictví,
- kvalitativní – celkové řízení kvality včetně metod sloužících k ocenění přínosu jednotlivých pracovníků a manažerů. [6]

Controlling vznikl jako podpora účinnosti řízení podniku, představující jakýsi doplněk ke klasickému řízení firmy. V rámci controllingu je zásadní podpora strategických cílů a jejich dosahování. Mezi hlavní funkce controllingu patří analýzy, prognózy, stanovení cílů, plánování, rozpočtování, kontrola plnění plánů a reporting.



Lze jej rozdělit na:

- strategický controlling – zaměřující se především na dlouhodobé strategické cíle podniku,
- operativní controlling – který se zabývá zejména plánováním, vyhodnocováním navrhovaných plánů a stavů, a sledováním úspěšnosti změn a opatření.

Oddělení controllingu je zřizováno především ve velkých společnostech s jasně definovanými kompetencemi a zodpovědnostmi. Controlling může být zaměřen na různé oblasti a může být rozdělen dle své hlavní funkce na:

- informační – zaměřuje se především na tvorbu informačních reportů a výkazů sloužících především pro vrcholový management podniku. Ten pak může na základě těchto komplexních informací činit podniková rozhodnutí. Důraz je kladen také na porovnávání stanovených a skutečných hodnot.
- informačně-vyhodnocovací – představuje rozšíření základní informační funkce o vyhodnocovací a kontrolní činnost.
- účelový – poskytuje podnikovým manažerům rámec pro řízení a určuje efektivní nástroje.

**Reporting** představuje ucelený systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které představují komplexní informace pro řízení podniku. Využívá se nejen ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje, ale také k plánování a rozhodování o postupech vedoucích ke zlepšení výkonnosti podniku. Reporting lze tedy chápat jako součást controllingu. [2]

## 2.13 Organizační struktura podniku

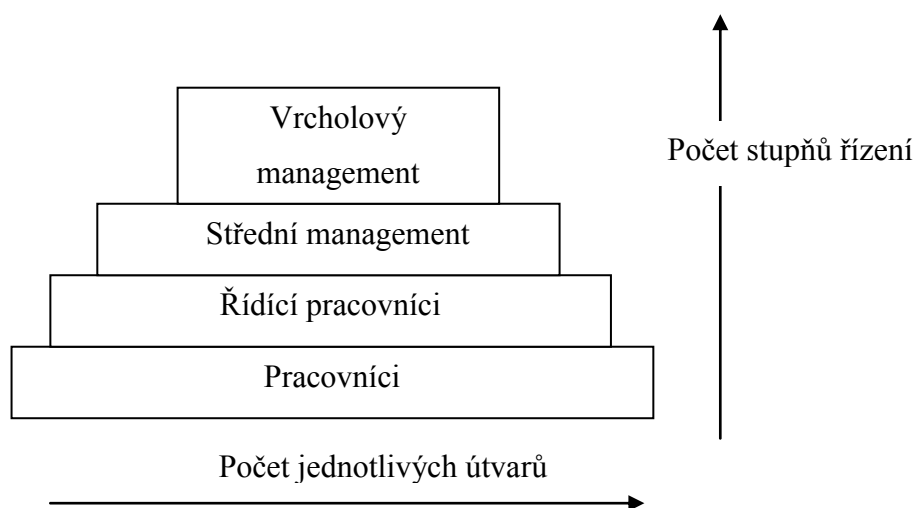
Podnik lze definovat jako soubor hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání. Organizační struktura je formální rozčlenění podniku do organizačních jednotek a vymezení vzájemných vztahů mezi nimi. Základní podstatou organizační struktury je dělba práce, pravomocí a rozpětí řízení. Organizační struktura podniku vychází z jeho velikosti a záběru a vyplývá z ní hierarchie jednotlivých složek podniku, pracovníků včetně pravomocí, kompetencí a stanovení nadřízenosti a podřízenosti. Organizační struktura podniku tedy představuje uspořádání jednotlivých stupňů a útvarů, po stránce horizontální i vertikální. Při

sestavování organizační struktury firmy se vychází z jejích organizačních potřeb, musí respektovat vztahy mezi řízením a vytvořit potřebné předpoklady pro žádoucí průběh řízení.

V závislosti na řízení a počtu útvarů na jednotlivých úrovních lze rozdělit organizační strukturu na:

- širokou – která má především horizontální tvar a používá se ve společnostech s velkým počtem pracovníků podléhajících jednomu vedoucímu pracovníkovi. Nutná je potřeba kvalitních manažerů;
- vysokou – která se skládá z vysokého počtu stupňů řízení a malého počtu jednotlivých pracovníků, převládá tedy tvar vertikální. Tato organizační struktura je nevýhodná především kvůli vysoké nákladnosti.

**Schéma 2.4 Základní organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování

Typy organizačních struktur lze členit na:

- liniové – používají se především v malých podnicích s jediným řídícím stupněm nad provozem;
- štábní – je tvořena pomocí štábních útvarů, které plní především poradní funkci pro zabezpečení kvalifikovaného rozhodování;
- kombinovaná – představuje kombinaci liniové a štábní organizační struktury. Používá se především, pokud vedoucí pracovník rozdělí část svých pravomocí na další jednotky;
- funkční – základní myšlenkou je seskupení pracovníků s podobnými úkoly v jednom úseku podniku. Používá se především ve středně velkých podnicích;

- výrobkové – tato struktura se tvoří na základě výrobních, oborových specializací. Jednotlivé řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky, která odpovídá za jeden typ výkonu a řídí ji jeden manažer;
- ostatní účelové – jejich konečná struktura se určuje například podle odběratelů, podle technologických procesů.

Úpravy organizační struktury jsou prováděny průběžně s celkovými vnitřními i vnějšími změnami. Mezi hlavní důvody úprav patří růst jednotlivých organizačních celků, změna tržních podmínek, zkušenosti a legislativa.

## 2.14 Finanční analýza

Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzy jsou účetní výkazy podniku. Jedná se jednak o výkazy finančního účetnictví, které jsou sestavovány v souladu s platnými předpisy, ale také o další výkazy sestavované pro potřeby podniku a jeho řízení. Tyto výkazy mohou být tedy rozděleny do dvou základních skupin, a to na:

- výkazy finančního účetnictví – mezi které patří povinné výkazy, tedy rozvaha a výkaz zisku a ztráty a dále také výkazy nepovinné, především přehled peněžních toků a výkaz o změnách vlastního kapitálu;
- výkazy manažerského účetnictví – jsou velmi různorodé a vycházejí z potřeb daného podniku, může se jednat například o výkazy hospodářských středisek, rozborů vývoje nákladů a výnosů podniku, náklady vztahující se ke konkrétním aktivitám atd.

Základní rozdělení metod finanční analýzy je do dvou skupin a to na jednoduché a složitější, či vyšší metody.

Jednoduché metody vycházejí z dostupných informací, které lze v podstatě ihned zpracovat a vyhodnotit jednoduchým způsobem. Pracují s nimi především manažeři podniku. Jednoduché metody lze dále rozdělit na analýzu:

- absolutních ukazatelů – absolutní hodnoty a jejich ukazatele je možné sledovat formou vývojových trendů nebo formou procentních výpočtů;
- rozdílových ukazatelů – mezi nejpoužívanější patří čistý pracovní kapitál, který je vyjádřen pomocí rozdílů mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky;
- poměrových ukazatelů – jsou nejznámější a nejpoužívanější metodou finančních analýz, vyjadřují různé poměry mezi zvolenými veličinami;

- soustav ukazatelů.

Složitější metody pak představují především matematické a statistické metody. Výpočty těchto metod jsou složité a vyžadují teoretické znalosti, praktické zkušenosti, ale i informační technologie. [1]

### 3. Manažerské účetnictví ve společnosti JYSK s. r. o.

#### 3.1 Vznik a vývoj společnosti JYSK

JYSK je mezinárodní maloobchodní řetězec prodávající vybavení pro domácnost. Zakladatelem a stále také vlastníkem je Lars Larsen. Slovo „jysk“ pochází z dánštiny a představuje cokoliv nebo kohokoliv pocházejícího z Jutského poloostrova. V Dánsku je tento pojem spojován se skromností, pečlivostí a poctivostí.

Plánem Larse Larsena bylo prodávat kvalitní výrobky levněji než konkurence, tohoto plánu chtěl dosáhnout především prostřednictvím nakupování produktů ve velkém množství a rychlé expanze.

*Všechny obrázky a schémata nacházející se v této kapitole pocházejí nebo jsou zpracovány na základě zdrojů z interních materiálů společnosti.*

#### Obr. 3.1. Zakladatel společnosti JYSK Lars Larsen



Sortiment nabízený skupinou JYSK tvoří především příkrývky, polštáře, interiérový i zahradní nábytek, matrace, povlečení a další domácí textilie, potřeby a doplňky.

První prodejna byla otevřena 2. dubna 1979 ve druhém největším dánském městě Aarhusu a v provozu je dodnes. Její název byl JYSK Sengetøjslager, který v překladu znamená sklad vybavení ložnic. První logo společnosti se skládalo z obrázku čela postele a husy, která měla značit prachové příkrývky. Tento název včetně loga firmy se změnil v roce 2001, viz obrázek 3.2.

**Obr. 3.2 Původní a nové logo společnosti**



Po úspěchu v Dánsku a otevření 48 obchodů se začalo plánovat otevření prvních obchodů v zahraničí, v Německu. Pro působení v této zemi byla založena nová společnost Dänisches Bettenlager, v překladu dánský sklad vybavení ložnic. Založení nové společnosti bylo z důvodu snahy o oddělení dánského úspěchu od nejistého německého trhu a zcela odlišného přístupu německých spotřebitelů. První německá prodejna byla otevřena v roce 1984. V této době začal JYSK uzavírat také franchisingové dohody. Franchisingem se zjednodušeně rozumí udělení povolení na prodej produktů nebo služeb v určité oblasti jiné společnosti. První takový obchod byl otevřen v roce 1983 v Grónsku a následující rok další na Faerských ostrovech. Na český trh vstoupila společnost JYSK v roce 2003, první obchod byl otevřen v Praze.

Skupina JYSK nyní působí ve 34 zemích a skládá se z divize JYSK Nordic, divize Dänisches Bettenlager a JYSK Franchise. Rozdělení skupiny JYSK a jednotlivé země spadající pod divize zobrazuje následující schéma 3.1.

**Schéma 3.1 Skupina JYSK a země jejího působení**

JYSK Nordic	Dänisches Bettenlager	JYSK Franchise
<ul style="list-style-type: none"><li>Dánsko, Norsko, Švédsko, Finsko, Polsko, Česká republika, Maďarsko, Nizozemí, Slovensko, Velká Británie, Slovinsko, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Čína, Srbsko a Ukrajina.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Německo, Rakousko, Švýcarsko, Francie, Itálie a Španělsko.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Grónsko, Faerské ostrovy, Island, Kanada, Estonsko, Lotyšsko, Litva, Kosovo, Bulharsko, Kazachstán, Rumunsko a Makedonie.</li></ul>

V těchto 34 zemích má JYSK k datu 7. 3. 2013 otevřeno přesně 2 016 prodejen. Rozdělení prodejen dle jednotlivých zemí zobrazuje schéma 3.2.

**Schéma 3.2 Počet prodejen JYSK v jednotlivých zemích**

<b>Země</b>	<b>Počet prodejen</b>	<b>Země</b>	<b>Počet prodejen</b>	<b>Země</b>	<b>Počet prodejen</b>
Rakousko	80	Slovinsko	19	Itálie	33
Čína	8	Slovensko	33	Litva	10
Estonsko	8	Ukrajina	11	Rumunsko	14
Německo	869	Bosna	12	Švýcarsko	35
Island	5	Chorvatsko	28	Španělsko	30
Lotyšsko	10	Faerské Ostrovy	1	Velká Británie	6
Polsko	145	Grónsko	7	Bulharsko	3
<b>Česká republika</b>	<b>64</b>	Holandsko	63	Makedonie	1
Finsko	62	Kazachstán	1	Srbsko	12
Švédsko	125	Kanada	52	Dánsko	96
Francie	29	Maďarsko	68	Kosovo	2
Norsko	75				

Celkový obrat JYSKu činí přibližně 2,6 miliard eur a růst je stálý a řízený, zaměstnává více než 17 500 zaměstnanců a jeho cílem je stát se vedoucím na trhu se zbožím pro ložnici, koupelnu, okna, obývací pokoj a zahradu.

Účetní období skupiny JYSK je hospodářský rok, trvající od 1. 9. do 31. 8. následujícího roku.

Základní hodnoty JYSKu vycházejí ze tří pojmů:

- kupec – představuje orientaci na zákazníka, práci s ohledem na náklady, spolehlivost, cílevědomost a profesionalitu;
- kolega – ochota pomoci, respekt vůči ostatním, otevřenost, flexibilita, čestnost, upřímnost a pozitivní myšlení;
- kultura firmy – pracovní nasazení, loajalita, ochota spolupracovat, právo a povinnost vyjádřit svůj názor. Každý zaměstnanec JYSKu představuje reprezentanta společnosti.

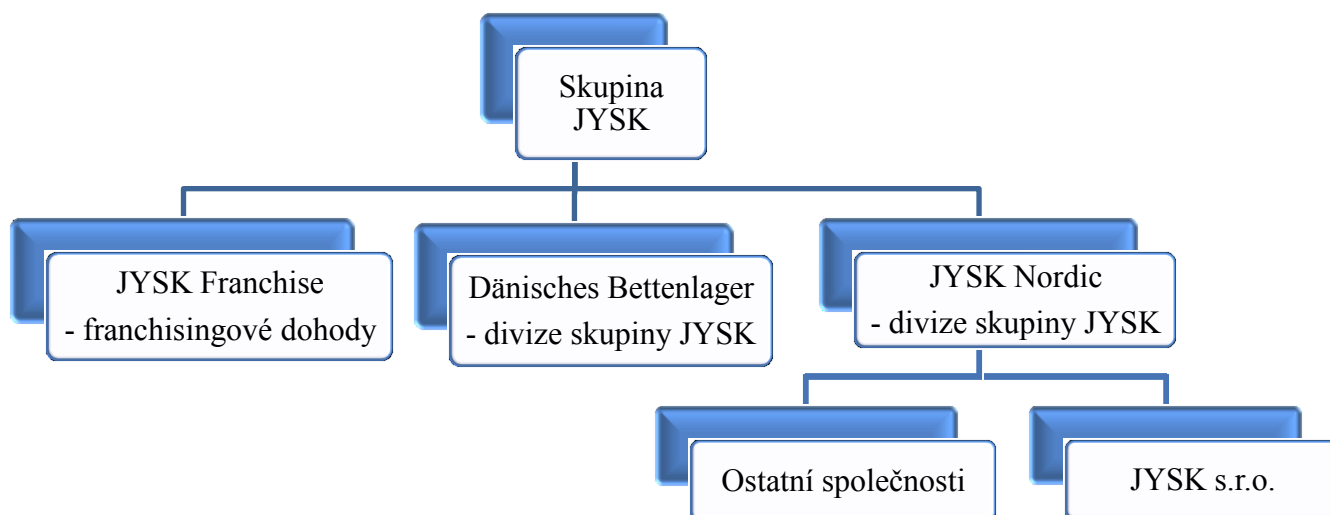
Do České republiky vstoupila společnost JYSK v podobě společnosti s ručením omezeným se základním kapitálem 65 miliónů korun českých dne 19. 2. 2003. Centrála i sídlo společnosti se nachází v Praze. Tato společnost působí také na Slovensku.

*Ve své diplomové práci se budu nadále zabývat divizí JYSK Nordic, která působí v 16 zemích a spadá pod ni 826 obchodů, především však společností JYSK s.r.o. působící v České republice a na Slovensku.*

### 3.2 Organizační struktura společnosti

Divize JYSK Nordic sdružuje 16 zemí, mezi které patří také společnost JYSK s.r.o. Následující schéma 3.3 zobrazuje vztahy mezi skupinou JYSK, divizí JYSK Nordic a společností JYSK s.r.o.

**Schéma 3.3 Organizační struktura skupiny JYSK**



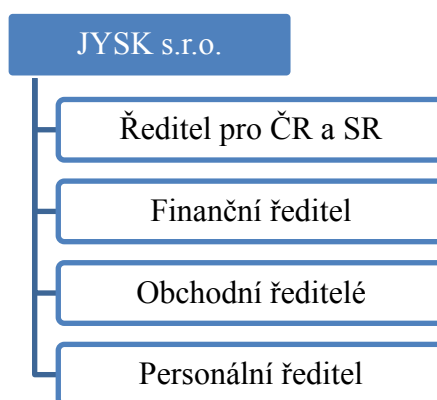
Mezi ostatní společnosti patří například JYSK Sp. z o.o. působící v Polsku nebo JYSK Kft. v Maďarsku. Jak již bylo uvedeno výše, společnost JYSK s.r.o. působí jak v České republice, tak na Slovensku. Pro potřeby řízení jsou tyto dvě země rozděleny do tří regionů a to takto:

- region 1 – který tvoří celé Slovensko,
- region 1 – v České republice jej tvoří Jižní a Východní Morava,
- region 2 – se skládá z ostatních krajů České republiky.

Oba regiony 1 a všechny prodejny na tomto území řídí jeden obchodní ředitel, region 2 pak druhý obchodní ředitel. JYSK s.r.o. má tedy pro obě země společné vedení, které zobrazuje následující schéma 3.4.



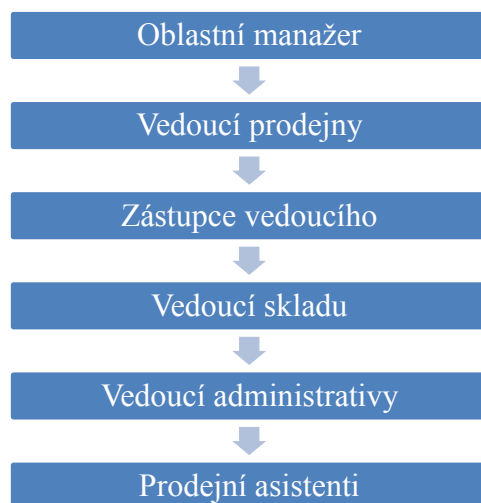
**Schéma 3.4 Organizační struktura vedení společnosti JYSK s.r.o.**



Následující organizační struktura, schéma 3.4, popisuje vztahy mezi zaměstnanci společnosti v jednotlivých prodejnách.

*Do této struktury jsem zahrnula také oblastního manažera, který dohlíží na prodejny v přidělené oblasti. Tyto oblasti pak podle daného regionu spadají pod obchodního ředitele.*

**Schéma 3.5 Organizační struktura jednotlivých prodejen**



*Organizační strukturu společnosti považuji za vhodně zvolenou. Jasně určuje hierarchii řízení a povinnosti jednotlivých zaměstnanců.*

### **3.3 Controlling a reporting**

Veškerý controlling a reporting ve společnosti JYSK se provádí prostřednictvím softwaru **SAP Business Intelligence**, který je upraven přímo na míru společnosti. Je v něm vedeno kompletní manažerské účetnictví, neustále jsou načítána nová data, která se denně

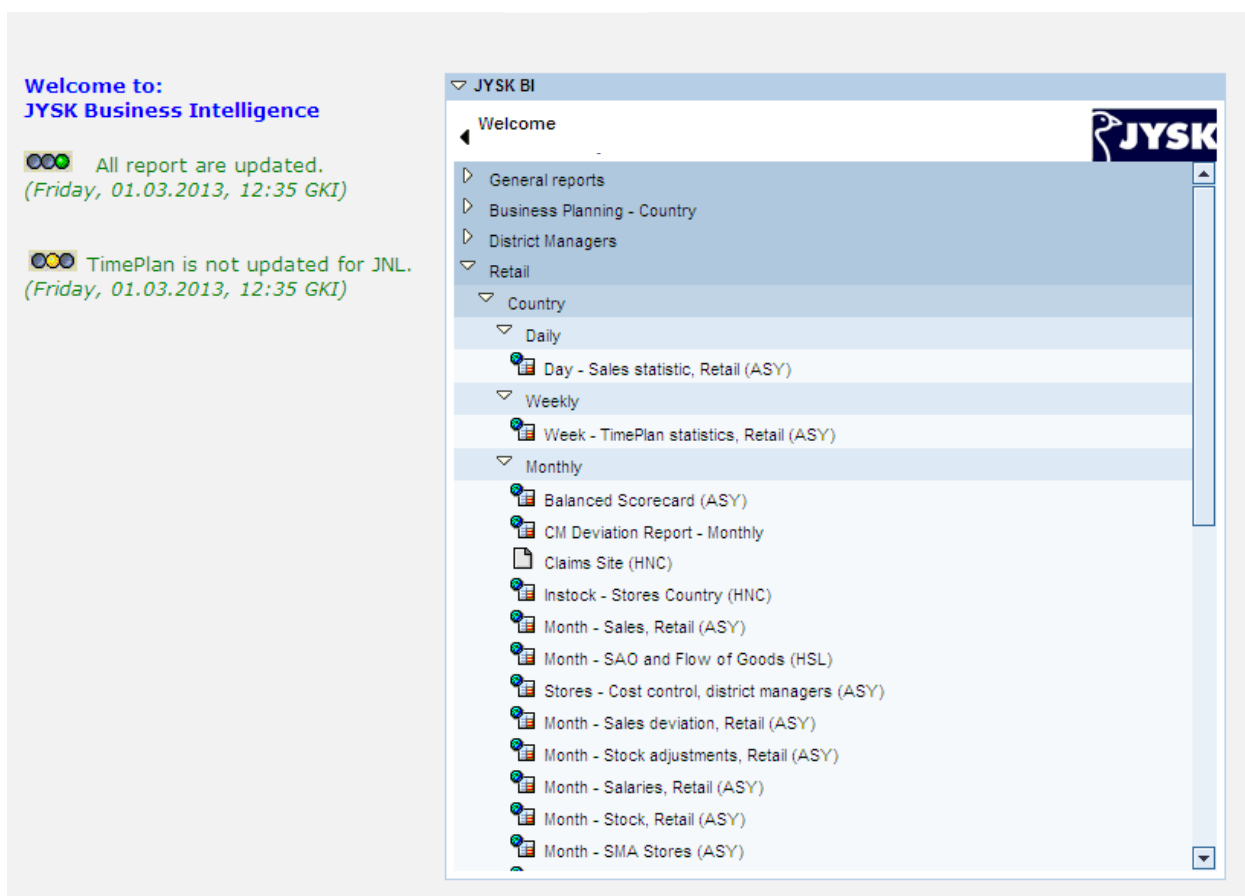
vyhodnocují. Software je velmi podrobný a je možné v něm sledovat jakékoliv čísla či údaje týkající se jednotlivého druhu zboží, prodejen nebo zemí. Umožňuje také sledovat a porovnávat minulé období se současným stavem nebo plánem. Na základě informací manažerského účetnictví v softwaru tedy společnost provádí v podstatě veškeré rozhodování, plánování, controlling a reporting. Pravidelné sledování jednotlivých výsledků umožňuje ihned identifikovat významné odchylky, analyzovat je a přijmout vhodná opatření.

Společnost SAP, která je předním dodavatelem podnikových aplikací, byla založena v roce 1972. Jedná se o německou společnost, jejíž název představuje v překladu zkratku počátečních písmen slov – systémy, aplikace a produkty v oblasti zpracování dat. Software Business Intelligence, který zvolila firma JYSK, obsahuje komplexní sadu funkcí pro řízení výkonnosti včetně výkazů, dashboardů, analýz a správy dat. Dashboard je základním a jednoduchým ovládacím prvkem, který umožňuje nastavit software pro nejrůznější úlohy. Právě dashboard umožňuje řídícím pracovníkům na různých úrovních zobrazit ty správné informace, které mohou například při různých kombinacích poskytovat dostatečný vhled do situace a vedou k lépe kvalifikovaným rozhodnutím.

Následující obrázek 3.3 zobrazuje úvodní stranu softwaru SAP Business Intelligence ve společnosti JYSK.

*Jak jsem již uváděla výše, jedná o podstatu reportingu celé společnosti. To lze také vyčíst již z úvodní strany tohoto softwaru, kde se na prvním místě nachází položka General reports, tedy souhrnné reporty. Dále je pro ukázkou podrobněji zobrazena záložka Retail, tedy maloobchod, která nabízí velké množství různých informací za různé časové období. Jedná se především o informace z prodejen společnosti, které uvádí například různé statistiky prodeje, správy o odchylkách, stavy skladů a také mzdové náklady.*

**Obr. 3.3 Úvodní strana softwaru SAP Business Intelligence**



V papírové podobě pak jednotlivé prodejny posílají informace týkající se administrativy. Tyto informace se zasílají jedenkrát týdně na centrálu společnosti a obsahují dodací listy, pokladní zprávy, výdajové doklady, potvrzení o vybrané dovolené nebo nemoci zaměstnanců případně nové pracovní smlouvy. Jedenkrát měsíčně odesílají zprávu o inventuře trezoru a report o odchylkách. Tento měsíční report vykazuje odchylky od stanovených cílů prodejen, které se týkají skladových regulací, tajného zákazníka, prodeje na účtenku, obratu prodejny a objednávek zboží.

Hlavní report sestavovaný za JYSK s.r.o. je výroční zpráva, která se povinně zveřejňuje a mimo jiné je dostupná také na internetových stránkách společnosti. Výroční zpráva se sestavuje také za kompletní divizi JYSK Nordic, i když se nejedná o právnickou osobu. Tato zpráva obsahuje konsolidované výsledky za všechny země spadající pod tuto divizi, ale také informace o hospodaření jednotlivých zemí odděleně.

Účelem výroční zprávy je komplexně informovat o výkonnosti, činnosti a hospodářském postavení. Ve většině společností je výroční zpráva základním prezentačním a propagačním materiálem, ve kterém jsou uvedeny souhrnné informace o společnosti. Výroční

zpráva obsahuje účetní závěrku a zprávu auditora. Dále může obsahovat například tyto finanční i nefinanční informace:

- o skutečnostech, které nastaly po rozvahovém dni a jsou významné;
- o vývoji účetní jednotky;
- o činnosti v oblasti výzkumu a vývoje, v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích.

Účetní závěrka je nedílný celek a tvoří ji rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha. V příloze se pak uvádějí doplňující informace, například o použitých účetních metodách.

V České republice má společnost JYSK s.r.o. povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem, předmětem ověřování je také soulad výroční zprávy s účetní závěrkou.

Povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem vyplývá z §20 a §21 Zákona o účetnictví. Společnost s ručením omezeným má tuto povinnost, pokud splní na konci účetního období, za nějž se účetní závěrka sestavuje a předcházející účetní období alespoň dvě ze tří kritérií, které jsou:

- aktiva celkem více než 40 miliónů korun českých,
- roční úhrn čistého obrátu více než 80 miliónů korun českých,
- průměrný přepočtený stav zaměstnanců v průběhu účetního období více než 50.

Pro společnost JYSK s.r.o. vykonává **externí audit** společnost KPMG, která byla založena v České republice v roce 1990. Jedná se o celosvětovou síť poradenských společností, které poskytují služby v oblasti auditu, daní a poradenství. KPMG patří společně s firmami PricewaterhouseCoopers, Deloitte a Ernst&Young do tzv. Velké čtyřky auditorských firem.

Společnost JYSK s.r.o. využívá kromě externího auditu také interní, který provádějí vlastní zaměstnanci této společnosti. Jedná se ale především o kontrolu chodu jednotlivých prodejen. Každá prodejna je povinna se podrobit **internímu auditu** minimálně jedenkrát ročně. Společnost JYSK s.r.o. momentálně zaměstnává dva interní auditory.

Interní auditor při hodnocení prodejny vychází z několika oblastí, které se hodnotí. Jedná se o:

- manipulaci s hotovostí,
- zákaznické objednávky a rezervace,
- prodeje a slevy,
- příjem zboží,

- řízení zásob,
- bezpečnost hotovosti, trezoru a pokladny,
- bezpečnost zboží,
- požární prevence.

Každá z těchto oblastí má stanoven maximální počet dosažitelných bodů při hodnocení. Jednotlivé oblasti se skládají z několika podoblastí, které jsou rovněž hodnoceny.

Například u hodnocení oblasti Zákaznické objednávky a rezervace je maximální počet dosažitelných bodů 24. Následující obrázek 3.4 podrobněji ukazuje, jak hodnocení probíhá a výsledky hodnocení.

**Obr. 3.4 Ukázka z hodnocení interního auditora v dané oblasti**

Zákaznické objednávky a rezervace						
Kontrola správnosti statusu na zákaznických objednávkách. Jsou zákaznické objednávky prováděny podle lokální procedury? Je správná dokumentace?		x			Follow-up Req.	V šanonu vyřízených zákaznických objednávek několik objednávek, kde nejsou dodrženy některé náležitosti (podpis o převzetí, datum převzetí nebo podpis, kdo vydával)
Kontrola správnosti statusu na všech rezervacích a rezervace jsou prováděny podle pravidel.		x			Follow-up Req.	V den vytvoření rezervace 5 ks na skladě,
<b>Celkem body/procenta</b>	<b>12</b>		<b>50%</b>			<b>Unacceptable</b>

Výsledek hodnocení se vyjadřuje také procentem, které představuje podíl dosažených bodů a maximálních bodů v dané oblasti.

Při hodnocení jednotlivých oblastí i podoblastí se používají slovní spojení, které jsou vázány především na procentuální výsledek a představují přijatelnost daného výsledku či nutnost okamžité reakce, jedná se o:

- good job (dobrá práce) – výsledek v rozmezí 90 – 100 %,
- follow-up required (požadováno sledování dané oblasti) – výsledek 70 – 89 %,
- unacceptable (nepřijatelný) – výsledek 50 – 69 %,
- action now (okamžitá náprava) – dosažený výsledek 49 % a méně.

Výsledky interního auditu mají vliv na bonusy zaměstnanců dané prodejny.

### 3.4 Bonusový systém

Pro motivaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu nasazení a výkonu slouží především propracovaný bonusový systém, na jehož základě jsou zaměstnancům vypláceny případné měsíční bonusy. Manažerské účetnictví poskytuje informace o výši těchto bonusů a také o

celkových mzdových nákladech. Umožňuje tedy pravidelně kontrolovat náklady v této oblasti a také dle výše bonusů sledovat úspěšnost, efektivnost jednotlivých prodejen. Zobrazuje mimo aktuálních stavů také hodnoty za předešlá období a plánované stavy, představuje tedy efektivní nástroj pro řízení nákladů.

Mezi další důležité motivační faktory pro zaměstnance patří také možnost účastnit se na různých workshopech a tím zviditelnit své silné stránky a podpořit tak kariérní růst.

Měsíční bonusy se vyplácí na základě výsledků jednotlivých prodejen. Výše tohoto bonusu pro každého zaměstnance je závislá na:

- součtu bonusových bodů získaných za jednotlivá hodnotící kritéria,
- produktivitě prodejny,
- individuálním výkonu zaměstnance.

Při určování bonusů je zásadní také rozdělení prodejen na:

- porovnatelné – které mají minimálně tři po sobě jdoucí porovnatelné měsíce. Porovnatelný měsíc znamená, že prodejna ve stejném měsíci loňského roku byla celý daný měsíc v provozu. To znamená, že prodejna otevřená například v srpnu roku 2008, je pro účely tohoto bonusového systému porovnatelná od listopadu 2009;
- neporovnatelné – které nejsou porovnatelné nebo nejsou v hodnoceném či předchozích dvou měsících otevřeny z důvodů stěhování nebo rekonstrukce;
- nové – prodejny, které byly otevřeny v průběhu hodnoceného měsíce.

Pro nové prodejny platí odlišný bonusový systém. Těmto prodejnám, v měsíci jejich otevření, přiděluje bonusy oblastní manažer a rozhoduje také o způsobu jejich rozdělení na jednotlivé zaměstnance.

Pro hodnocení prodejen se používají kritéria, ke kterým jsou přiděleny bonusové body dle plnění. Maximální počet bonusových bodů, který lze získat celkem je sto.

Mezi **kritéria**, která se používají při stanovení bonusů, patří:

- index prodeje – vyjadřuje změnu prodeje ve vyhodnocovaném měsíci a dvou předchozích měsících proti stejnému období předchozího roku. Tento index se stanoví jako podíl sečtených obrátů za tři měsíce v běžném roce a součet obrátů za tři měsíce v roce minulém. Dosáhne-li tedy porovnatelná prodejna indexu nižšího než byl minulý rok, tedy méně než 100 %, nenáleží jí za toto kritérium žádné bonusové body;

- index prodeje na účtenku – vyjadřuje změnu prodeje na účtenku ve vyhodnocovaném měsíci proti stejnému měsíci předchozího roku;
- skladové regulace – zjednodušeně představují určitou částku, kterou lze odepsat například při zničeném zboží, reklamách zákazníků, inventuře nebo pro spotřebu prodejny. Toto kritérium je relevantní pouze pro vedoucí zaměstnance, tedy vedoucího prodejny a jeho zástupce, a stanovuje se stejným výpočtem jako index prodeje;
- tajný zákazník – body u tohoto kritéria jsou přiznávány na základě výsledků hlášení od externí společnosti, která hodnotí kvalitu procesu prodeje a obsluhy zákazníka na určité prodejně. Toto hodnocení se provádí jedenkrát měsíčně a je založeno na návštěvě fiktivního zákazníka;
- interní audit – výsledky interního auditu se do bonusového systému započítávají pouze v měsíci, v němž byl audit proveden, a jsou relevantní pouze pro vedení prodejny. Pokud prodejna dosáhne hodnocení interního auditu méně než 95 %, jsou jí strženy bonusové body;
- černé body – za každý udělený černý bod je ubrán jeden bod z celkového počtu získaných bonusových bodů. Jsou udělovány za chyby a pochybení při dodržování vnitřních procedur a nařízení, a udělují je pouze vybraní pracovníci centrály společnosti.

Následující obrázek 3.5 představuje bonusové kritéria pro zaměstnance v porovnatelných prodejnách, kteří nejsou na vedoucích pozicích.

**Obr. 3.5 Kritéria pro měsíční bonusy zaměstnanců**

Kritérium	body (váha)	maximum	max body	minimum=cíl	min body	cíl
Index prodeje	40	110%	40	100%	8,0	100%
Index prodej na účtenku	30	110%	30	100%	6,0	100%
Tajný zákazník	30	100%	30	80%	6,0	80%
Celkem	100		100		20	

*Považuji tento bonusový systém za propracovaný a také za skvělou motivaci pro zaměstnance, kteří mohou být za své úsilí velmi dobře odměněni. Také oceňuji, že se hodnocení zaměřuje jak na jednotlivce, tak na celkové fungování prodejny. Pozitivně také hodnotím možnost okamžitého přístupu k aktuálním stavům nákladů v této oblasti, které manažerské účetnictví zobrazuje.*

### 3.5 Interní informační systémy

Kromě softwaru SAP Business Intelligence, ve kterém je vedeno manažerské účetnictví a obsahuje tedy komplexní informace pro interní potřebu, jsou ve společnosti JYSK s.r.o. využívány i další softwary a komunikační kanály. Informace manažerského účetnictví jsou přístupné pouze vedení společnosti, a proto jsou zavedeny také další softwary sloužící především pro potřeby zaměstnanců v jednotlivých prodejnách.

Hlavním informačním a komunikačním kanálem pro zaměstnance ve společnosti je vnitřní síť **JYSKnet**. Zde mohou zaměstnanci najít veškeré informace týkající se chodu prodejny, zejména pak aktuální zprávy a povinnosti, různé formuláře a šablony, katalogy zboží, aktuální a plánované kampaně, různé manuály pro nové zaměstnance a také rozložení jednotlivého zboží na prodejně a změny.

Dalším používaným systémem je pokladní systém GK/Retail POS od společnosti EUROSOFWARE. Do tohoto systému se zaměstnanci přihlašují pomocí otisku prstu. Jedná se o velmi flexibilní a výkonný systém, který obsahuje velké množství nejrůznějších funkcí, mezi nejvyužívanější patří:

- provádění hotovostních i bezhotovostních plateb,
- objednávky a rezervace zákazníků,
- poskytování základních informací o skladových zásobách.

BO Client je software sloužící pro získávání podrobných informací o skladových zásobách. Zaměstnanci jej využívají především pro:

- zjišťování aktuálního stavu všeho zboží na skladě,
- sledování rezervací a objednávek na jednotlivé zboží,
- příjem a výdej zboží,
- reklamování zboží dodavatelům,
- odepisování zboží,
- tisk štítků s cenami.

Skupina JYSK vydává pro své zaměstnance časopis **GO JYSK**, který vychází čtyřikrát ročně a obdrží jej všichni zaměstnanci. Informuje o aktuálním dění, zejména o otevírání nových prodejen, expanzi do dalších zemí, představuje úspěšné zaměstnance a další zajímavosti. Tento časopis získal několik dánských i evropských ocenění za kvalitu a design.



### 3.6 Strategické plánování

Při výběru vhodných strategií se používá řada metod. Divize JYSK Nordic využívá pro strategické plánování také analýzu SWOT. Zde divize analyzuje interní prostředí, tedy své silné a slabé stránky a zároveň externí příležitost a hrozby.

Za své silné stránky považuje divize:

- jednotný sortiment a maloobchodní koncept ve všech zemích,
- nabídku kvalitního zboží za nižší ceny, tedy vždy skvělé nabídky a nejatraktivnější ceny na trhu,
- vysokou odbornost v oblasti zboží pro spánek, díky tomu je JYSK preferovanou volbou pro stávající zákazníky v této oblasti,
- flexibilitu, dynamičnost, rychlé rozhodování a kvalitní zpětnou vazbu,
- silnou firemní kulturu,
- důvěryhodnost,
- rozmístění prodejen, které jsou téměř pro každého dostupné a přehlednost prodejen.

Mezi své slabé stránky divize zahrnuje:

- velké rozdíly mezi jednotlivými zeměmi a prodejny,
- vnímání JYSKu jako nekvalitní značky, zejména v oblasti nábytku,
- pomalé reakce na nové trendy,
- vysoká fluktuace zaměstnanců,
- přílišná závislost na prodeji v kampaních.

Za největší příležitosti divize považuje:

- pokračování v expanzi,
- rozšíření internetového prodeje do všech zemí,
- umístění dalších prodejen do center velkoměst v konceptu určeném právě pro tyto města a zaměřeném na prodej doplňků,
- využít značky JYSKu a přilákat kompetentní zaměstnance, zákazníky a další zainteresované osoby,
- přilákat nové zákazníky prostřednictvím nových mediálních kanálů.

Jako největší hrozby divize uvedla:

- obavy se stagnujícího trhu či snížení růstu trhu,
- růst nákladů kvůli zavedení odlišné koncepce prodejen,
- další maloobchodní řetězce zaměřující se na podobné zboží,
- nutnost snižovat ceny z důvodu vysoké konkurence.

### **3.6.1 Strategie expanze**

Hlavní strategie skupiny JYSK je založena na její vizi, která uvádí, že cílem je stát se nejrozšířenějším a nejziskovějším řetězcem prodejen.

Expanze se podrobně plánuje a zhodnocují se veškeré relevantní informace, které skupině JYSK poskytuje také manažerské účetnictví. Je možno v něm zobrazit informace o nákladech a výnosech jednotlivých zemí, prodejen či skupiny výrobků. Pomocí například polohy země plánované pro expanzi nebo velikosti města vybraného pro novou prodejnu je nalezen objekt fungující na podobném vzorci – srovnatelný počet obyvatel, poloha města. Je tedy možné předem dle informací manažerského účetnictví plánovat výnosy, náklady či jaké skupině výrobků budou dávat potencionální zákazníci přednost.

Jednotlivě pro divize je plánováno pro JYSK Nordic pokračování v expanzi do Ruska. Tuto expanzi podpořilo především úspěšné převzetí franchisových prodejen v Ukrajině a Asii, a nalezení správného vzorce pro fungování prodejen v této oblasti po několika neúspěšných pokusech vstoupit na ruský trh. Dále bude JYSK Nordic pokračovat v expanzi v jižní Evropě, prvním cílem je Turecko a v pozdější fázi, po stabilizaci finanční situace, také Řecko. Zbývající evropské země, Belgie a Irsko, jsou závislé na pozitivních výsledcích v sousedních zemích Nizozemsku a Velké Británii. Divize Dänisches Bettenlager se bude rozšiřovat do Portugalska a Jižní Ameriky.

Divize JYSK Nordic plánuje jak expanzi do nových zemí, tak rozšíření obchodní sítě v již zavedených zemích. Základní misí této divize je mít skvělou nabídku pro každého. JYSK se tedy snaží co nejvíce přiblížit jak potencionálním zákazníkům, tak těm stávajícím. Cílem je mít velké množství obchodů a tak dosáhnout své mise. Pro hospodářský rok 2012/2013 má JYSK Nordic v plánu otevřít nejméně 90 prodejen.

### 3.6.2 Strategie nákupu

I při plánování strategie nákupu hraje manažerské účetnictví poměrně důležitou roli. Jedním z důležitých faktorů při rozhodování o nákupu je také zkušenost s prodejem sortimentu z předešlých období. Právě prodejnost stávajícího sortimentu je možno zobrazit v manažerském účetnictví, přesněji například obrát u daného zboží či procento, které tvoří na obratu společnosti, prodejny.

Nákup ve skupině JYSK je centralizovaný a probíhá v Dánsku. Touto cestou se do prodejny dostává až 80 % zboží, zbylou část si pak prodejny objednávají sami od lokálních výrobců. JYSK Nordic má tři centrální sklady, které slouží jako distribuční centra:

- v roce 2000 byl otevřen sklad ve švédském městě Nässjö, který se v současnosti rozkládá na ploše 50 000 m<sup>2</sup>;
- v roce 2006 divize otevřela nový sklad v polském Radomsku, ten má momentálně rozlohu 40 000 m<sup>2</sup>;
- v roce 2008 byl otevřen největší sklad v Uldumu v Dánsku, v současnosti se rozkládá na ploše 64 000 m<sup>2</sup>.

Česká republika je zásobována ze skladu v polském Radomsku.

Strategie nákupu ve společnosti JYSK popisuje, jak se postupuje ve většině nákupních procesů. Nákupní strategie zahrnují spoustu důležitých oblastí, které jsou jednotlivě uvedeny v následujících odstavcích.

Nákup probíhá buď přímou cestou, tedy rovnou od dodavatelů, kteří jsou umístěni především v Evropě nebo prostřednictvím obchodních agentů při nákupech například v Asii. I když použití agentů přináší další náklady, skupina JYSK je přesvědčena, že dokážou vyjednat lepší nákupní ceny. Tímto způsobem je také možno pokrýt mnohem větší zeměpisnou plochu. Nejdůvěryhodnější **dodavatelé** s nejlepšími produkty, cenou a kvalitou mají právo na určení cenové nabídky. Konečné rozhodnutí o zakoupení výrobku je přijato až po vyhodnocení nejen konečné ceny, ale také dodací lhůty, kapacity továrny, platebních podmínek, dodržování norem a certifikací, balení a označení výrobků, a také historie daného dodavatele u JYSKu.

Při nakupování výrobků se klade největší důraz na nejnižší pořizovací cenu, je nutné ale provést celkové hodnocení a brát v úvahu také náklady centrálních skladů, tedy vykládky, skladování, distribuce a manipulace. Zásadní je tedy také **zeměpisná poloha** dodavatele, při větších vzdálenostech rostou jak náklady, tak se také prodlužují dodací lhůty. Proto při srovnatelných nabídkách JYSK volí dodavatele, který je blíže jednomu z distribučních center.

Mezi další důležité faktory při rozhodování o dodavatelích patří také politická situace v dané zemi a výskyt přírodních katastrof.

Při **dodávkách zboží** do prodejen se preferuje vlastní distribuce zboží z centrálních skladů, tímto způsobem se minimalizují nejen náklady, ale také čas strávený zaměstnanci při přejímání zboží a související administrativě. Výjimkou je dodávání matrací a objemných výrobků v zemích bez centrálního skladu, zde se pak, jak už bylo zmíněno výše, uskutečňují dodávky od lokálních výrobců.

**Cenové vyjednávání** se v JYSKu provádí v zásadě jedenkrát ročně, kdy se stanoví cena a nakupované množství sortimentu na celý hospodářský rok dopředu. Tato strategie umožňuje při nabídkovém řízení účast většího počtu různých potencionálních dodavatelů. Ideálním plánovaným stavem jsou alespoň čtyři potencionální dodavatelé na výrobek, což společnosti umožňuje získat nejlepší kupní cenu. Společnost tedy preferuje mít rozumnou levnou cenu pro každý produkt před několika velmi levnými produkty s nulovou marží, které je pak nutné dotovat.

Při výběru sortimentu se JYSK zaměřuje především na nízkou cenu, tedy na zboží s nižší koncovou **kvalitou**, jehož funkce ale musí být vyhovující. Tato funkčnost musí být dodržena, zboží se špatnou kvalitou nesmí být nabízeno, aby nedošlo k poškození dobrého jména společnosti. Kvalita jednotlivých nabízených produktů se sleduje prostřednictvím procenta reklamací. Toto procento se sleduje za celou divizi JYSK Nordic a při překročení stanovené hranice se okamžitě začne vyjednávat s dodavatelem o zvýšení kvality.

Veškerý sortiment nabízený společnostmi musí být v souladu s právními předpisy, které se týkají bezpečnosti. V průběhu roku se provádí **testy** výrobků u nezávislých společností jako jsou SGS, Eurofins, IDFL a TÜV. Tyto testy kontrolují také, zda jsou dodržovány dohodnuté specifikace výrobků dle dodavatelských smluv. U výrobků určených pro děti se preferuje využití skandinávských nebo německých testovacích společností, které mají velmi dobrou pověst a společnost se tak chce vyhnout zbytečným problémům a případnému jednání s tiskem. U výrobků pro děti, které byly nakoupeny ve střední Evropě, se používá pro testování polská společnost, která má nižší náklady.

JYSK se aktivně snaží ovlivňovat své dodavatele, aby dodávali zboží v souladu s mezinárodními etickými a environmentální kodexy. JYSK je členem organizací:

- TFT (Tropical Forest Trust) – tato organizace se zabývá ochranou tropických lesů a pomáhá vytvářet produkty, které respektují životní prostředí a zlepšují životy lidí. JYSK je jejím spoluzakladatelem;

- FSC (Forest Stewardship Council) – je značka zdravého lesního hospodaření. Jedná se o certifikační systém, díky kterému má spotřebitel šanci zjistit původ zahradního nábytku a ověřit si tak, že dřevo nepochází z nelegálního odlesňování. Certifikát FSC nese přibližně 80 % dřevěného zahradního nábytku nabízeného v JYSKu. Ostatní mají označení CoC (Chain of Custody), což je spotřebitelský řetězec a zajišťuje, že dřevo bylo vytěženo legálně a že nepochází z ohrožených tropických pralesů;
- BSCI (Business Social Compliance Initiative) je iniciativa Asociace zahraničního obchodu FTA, jejímž cílem je zajistit, aby na trh byly dodávány jen ty výrobky, při jejichž výrobě a distribuci jsou respektovány základní pracovně právní a etické zásady. Mezi klíčové body tohoto kodexu patří především zákaz dětské a nucené práce, protikorupční politika, vyplácení alespoň minimálních mezd a pracovní doba v souladu s národními předpisy.

JYSK preferuje obchod s dodavateli, kteří mají stejný postoj k etickému chování a životnímu prostředí. Kromě výše uvedeného nakupuje také produkty Fairtrade.

### **3.6.3 Strategie prodeje**

Mezi celkové cíle strategie prodeje patří:

- snaha zachovat u zákazníků vnímání JYSKu jako místa skvělých nabídek za nízké ceny,
- zajistit dostatečné množství zákazníků pro prodejny,
- přispět ke zvýšení prodeje na účtenku, tedy jednoho zákazníka.

JYSK se snaží dosahovat svého cíle, dobré nabídky pro každého, jednak prostřednictvím rozumných cen u všeho zboží, tak také pomocí akčních nabídek v kampaních. Úspěšnost těchto kampaní je sledována v manažerském účetnictví, kde lze zobrazit například procento obrátu, které tvoří právě zboží prodané v kampaních. Cena a úroveň kvality nabízeného zboží se liší v jednotlivých zemích a jsou nastaveny tak, aby vyhovovaly lokálním spotřebitelům a neklesly pod nejnižší přijatelnou kvalitu v zemi. Tato strategie se netýká značkového zboží. JYSK garantuje zákazníkům, že v každé o stupeň vyšší cenové kategorii je přidána také kvalita. Pokud u některého zboží není dosahováno uspokojivého prodeje, jeho cena musí být snížena.

JYSK stanovuje ceny u nabízeného zboží dle znalostí konkrétního trhu a konkurentů. Před určením prodejních cen je nutné identifikovat všechny potencionální konkurenty a nalézt oblasti, ve kterých je možné je považovat za největší konkurenci. Při stanovení normálních cen se tedy JYSK řídí především konkurentem, který byl vybrán jako přední v oblasti nízkých cen. Podle něj se pak nastaví běžné ceny zboží JYSKu tak, aby byly nižší než u daného konkurenta. Kromě toho také každá kampaň musí obsahovat řadu výhodných nabídek, které představují nejlepší ceny v dané zemi. Nejnižší ceny JYSK nabízí u vybraných produktů označených Price Star, tedy vynikající cena. Jejich cílem je, aby zákazníci, kteří vyhledávají nejnižší ceny, věděli, že mají opravdu jistotu nejnižší ceny na trhu. Vyšší marži si pak společnost stanovuje u výrobků, které jsou k dispozici pouze v JYSKu a které zákazník snadno nenajde kdekoli jinde a nemůže tak porovnat ceny.

JYSK chce mít skvělou nabídku opravdu pro každého a proto v jednotlivých zemích postupně představuje on-line prodej. Webové stránky s on-line prodejem jsou výhodné jak s prodejního tak marketingového hlediska.

### **3.6.4 Finanční strategie**

Mezi hlavní cíle ve finanční oblasti patří:

- efektivní podnikový controlling – optimalizace nákladů především v návaznosti na mzdy, produktivitu, hrubé marže a ostatní lokální náklady týkající se distribuce, elektřiny, nájemného a podobně. Rychlé a efektivní reakce na odchylky od rozpočtu a hledání řešení;
- poskytování efektivních informací managementu společnosti – především prostřednictvím reportů a rozpočtů;
- předcházení podvodům – kontrola plateb bezpečným a spolehlivým způsobem, trénink zaměstnanců pro správné používání IT systémů a správnou administrativu, provádění nezbytných kontrol k zabránění podvodům v celé organizaci;
- ostatní oblasti – především právní záležitosti jako pojistné smlouvy, pravidla pro zakázky a investice a pravidla pro služební automobily, mobilní telefony, cestování atd.

Hlavní finanční cíle a plány, které se určují předem na každý hospodářský rok, jsou zejména plánovaný růst tržeb a řízení nákladů obsahující například plánované skladové regulace, růst produktivity apod. Plnění jednotlivých plánů lze průběžně sledovat v manažerském účetnictví, kde je možné zobrazit konkrétní plánovaná čísla i aktuální hodnoty včetně indexu, který vyjadřuje plnění plánu. Daný index lze zobrazit za různá časová období, den, měsíc či celý rok. U plánovaných hodnot se počítá jako podíl aktuální hodnoty k plánované. Tyto indexy jsou v manažerském účetnictví sledovány denně a při významných odchylkách je možná okamžitá reakce.

### **3.7 Sponzorství a dary**

První sdružení, které bylo podporováno JYSKem je dánská atletická asociace pro postižené. Toto sponzorství začalo po paralympijských hrách v Soulu roku 1988, kdy se dánští sportovci ocitli ve finanční nouzi. Od této chvíle se stal JYSK hlavním sponzorem handicapovaných sportovců a to nejen v Dánsku, ale také například v Norsku, Švédsku, Kanadě, Islandu a na Faerských ostrovech. Nyní JYSK v Dánsku podporuje mnoho různých sportovních sdružení.

V roce 2004 JYSK v Dánsku začal spolupracovat se společností Cancer Society, což je společnost podporující boj proti rakovině prsu. Partnerství se rozrostlo v roce 2009, kdy JYSK kvůli televizní kampani změnil barvu svého loga na růžovou a pomohl vybrat 135 000 euro na boj proti této rakovině.

V roce 2010 vlastník skupiny JYSK Lars Larsen daroval 150 000 euro na pomoc ženám v Africe a obětem zemětřesení na Haiti. Mimo finanční pomoci poskytl JYSK také pomoc materiální. Poslal 7 000 přikrývek a 5 000 spacích pytlů do SOS dětských vesniček na Haiti.

JYSK je také součástí projektu Work2Learn, který pomáhá dětem a mladým lidem v Bangladéši získat vzdělání. Mladí lidé účastníci se tohoto projektu získají praktické vzdělání, v jehož rámci stráví devět měsíců na škole UCEP (Underprivileged Children's Educational Programs), v překladu Vzdělávací program pro sociálně znevýhodněné děti, a tři měsíce na praxi v továrnách v Dhace. Úspěch tohoto programu potvrzují především výsledky, kdy 95% dětí, které absolvují tento program, si najde slušnou práci.

### 3.8 JYSK a životní prostředí

Jak již bylo uvedeno výše, JYSK je členem několika organizací zabývajících se dodržováním etických a environmentálních kodexů. Mimo jiné se zabývá také:

- investováním do efektivního třídění odpadu, kartony a plastové obaly jsou předávány k recyklaci;
- snižováním celkového objemu použitých balících materiálů;
- snahou nahradit cestování zaměstnanců na různé schůze webovými konferencemi;
- nabízením pouze produktů vyrobených bez použití PVC a ftalátů;
- používáním plastových tašek, které se skládají z třetiny z recyklovaného materiálu, který pochází z lepenkových krabic od mléka a PET lahví;
- redukováním počtu zásilek, například tenčí plastové tašky snížily počet dodávek z Asie o 20 % ročně.

JYSK prodává také řadu textilu, příkrývek a polštářů, které nesou různé environmentální nebo zdravotní štítky, dále prodává ložní prádlo vyrobené z ekologicky šetrné bavlny. Mezi nejznámější značky patří:

- The Oeko-Tex Standard – je určen k ochraně spotřebitele před škodlivými chemikáliemi v textilních výrobcích. Tento štítek zaručuje, že výrobky jsou kontrolovány na obsah nebezpečných barviv a chemikálií. 90 % ložního prádla, ručníků, příkrývek, polštářů a matrací, které JYSK nabízí, obsahuje tento štítek;
- Fairtrade – je značka spravedlivého obchodu a ukazuje, že při výrobě daného výrobku byly splněny minimální požadavky na mzdy, pracovní podmínky, demokratický rozvoj a životní prostředí. Fairtrade zaručuje zemědělcům minimální cenu za jejich bavlnu, pokud ceny na světových trzích klesnou. Tento štítek lze v JYSKu nalézt na ručnicích, ložním prádle, příkrývkách a polštářích.

Náhled štítků vybraných značek The Oeko-Tex Standard a Fairtrade zobrazuje následující obrázek 3.6.



**Obr. 3.6 Štítky značek The Oeko-Tex Standard a Fairtrade**



Přikrývky a polštáře patří mezi hlavní produkty nabízené v JYSKu, mnoho z nich obsahuje husí a kachní peří. Výběr této malé skupiny dodavatelů pro tak velkou oblast výrobků je založen na dvou faktorech, etickém a jakostním. JYSK v žádném případě netoleruje týrání zvířat, dodavatelé musí splňovat přísné požadavky a také se provádí pravidelné kontroly.

## **4. Analýza a zhodnocení informací manažerského účetnictví společnosti**

Při analýze a hodnocení informací manažerského účetnictví jsou ve společnosti využívány kromě konkrétních čísel také indexy. Index představuje vyhodnocení aktuální hodnoty určité položky k předchozím výsledkům či plánům. Je tak možné velmi rychle zhodnotit současný stav například nákladů společnosti nebo sledovat jejich výši v porovnání s plánem. Jak již bylo uvedeno výše, indexy je možné sledovat také za různá časová období.

Informace manažerského účetnictví se ve společnosti vyhodnocují denně. Jednotliví vedoucí pracovníci sledují informace týkající se přidělené oblasti. Například obchodní ředitelé, kterým připadají jednotlivé regiony, sledují jejich výsledky jako celku, ale hodnotí také výsledky jednotlivých prodejen. Při významných odchylkách je nutná okamžitá reakce, zjištění skutečnosti, která tuto odchylku způsobila a náprava. Poklesne-li například výrazně prodej jedné skupiny výrobků v prodejně, okamžitě se zjišťují důvody. Prodejna může mít zboží špatně vystaveno nebo jej zákazníkům vůbec nenabízí, například z důvodu vyprodání, nedostatečných objednávek nebo chyb v dodávkách z centrálního skladu.

*Informace manažerského účetnictví použité při analýze a hodnocení pochází z interních materiálů společnosti a všechny grafy uvedené v této kapitole jsou zpracovány a vytvořeny na základě těchto údajů.*

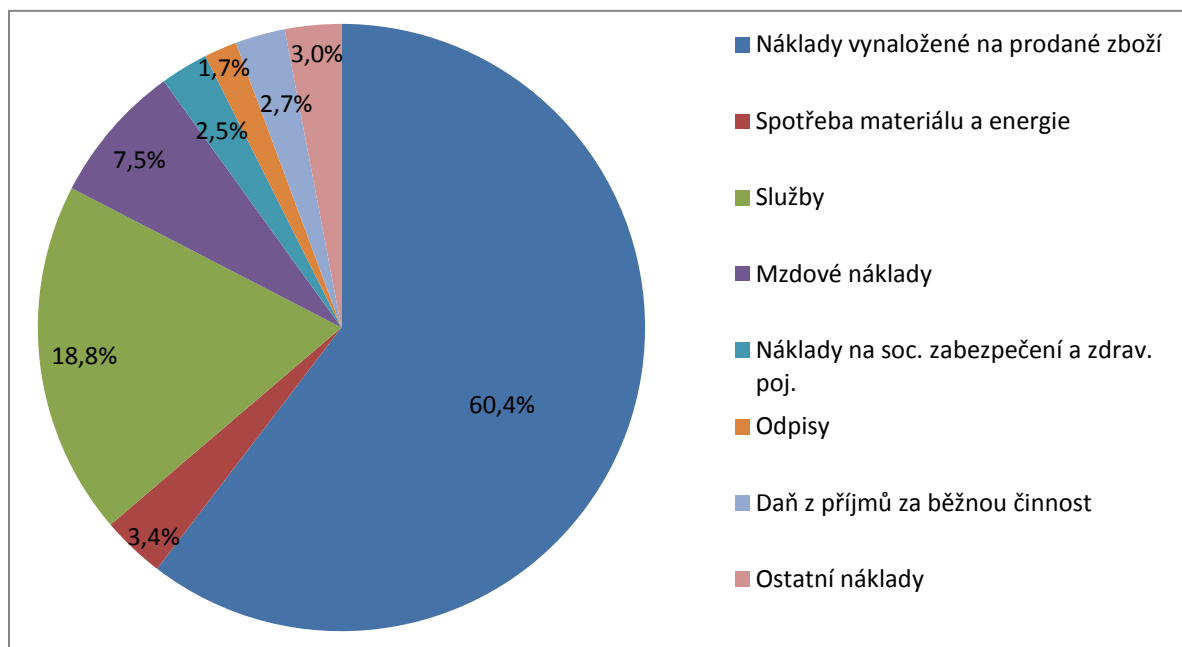
### **4.1 Analýza nákladů společnosti**

Náklady ve společnosti JYSK s.r.o. se sledují v manažerském účetnictví, které je vedeno v softwaru SAP Business Intelligence. Základní struktura nákladů vychází z účetnictví společnosti, přesněji z výkazu zisku a ztráty. Následující graf 4.1 zobrazuje strukturu nákladů společnosti v České republice za rok 2011/2012.

*Vzhledem k tomu, že společnost nevyrábí žádné vlastní výrobky, ale pouze nakupuje zboží od jiných výrobců a následně jej prodává, tvoří největší částku v nákladech právě ty vynaložené na nákup zboží. Přesněji 60,4 % v hospodářském roce 2011/2012. Druhou největší položku tvoří služby. Náklady v této oblasti vznikají především z důvodů placení vysokého nájemného. Společnost má v České republice veškeré prodejny včetně centrály umístěny v pronajatých prostorech. Položka ostatní náklady zahrnuje náklady, které jsou ve vztahu k ostatním nákladům méně významné a tvoří společně 1 % nákladů společnosti. Patří mezi ně*

zejména ostatní sociální náklady, daně a poplatky, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a ostatní provozní a finanční náklady.

**Graf 4.1 Struktura nákladů společnosti v České republice**



*Ve své diplomové práci se bude dále zabývat především náklady, které souvisí s prodejnami a zaměstnanci.*

Mezi tyto náklady patří především náklady na občerstvení, stravenky, oblečení pro zaměstnance, kancelářské potřeby, vybavení prodejen, opravy a údržbu, spotřební materiál na značení a manka v pokladně. Pro lepší přehled vzniku těchto nákladů je společnost rozdělena na tři nákladová střediska. První středisko zobrazuje náklady, které vznikly v prodejnách. Druhé středisko pak náklady účtované na centrálu společnosti v Praze. Třetí středisko se využívá pro souhrn těchto nákladů za celou společnost JYSK s.r.o. v České republice.

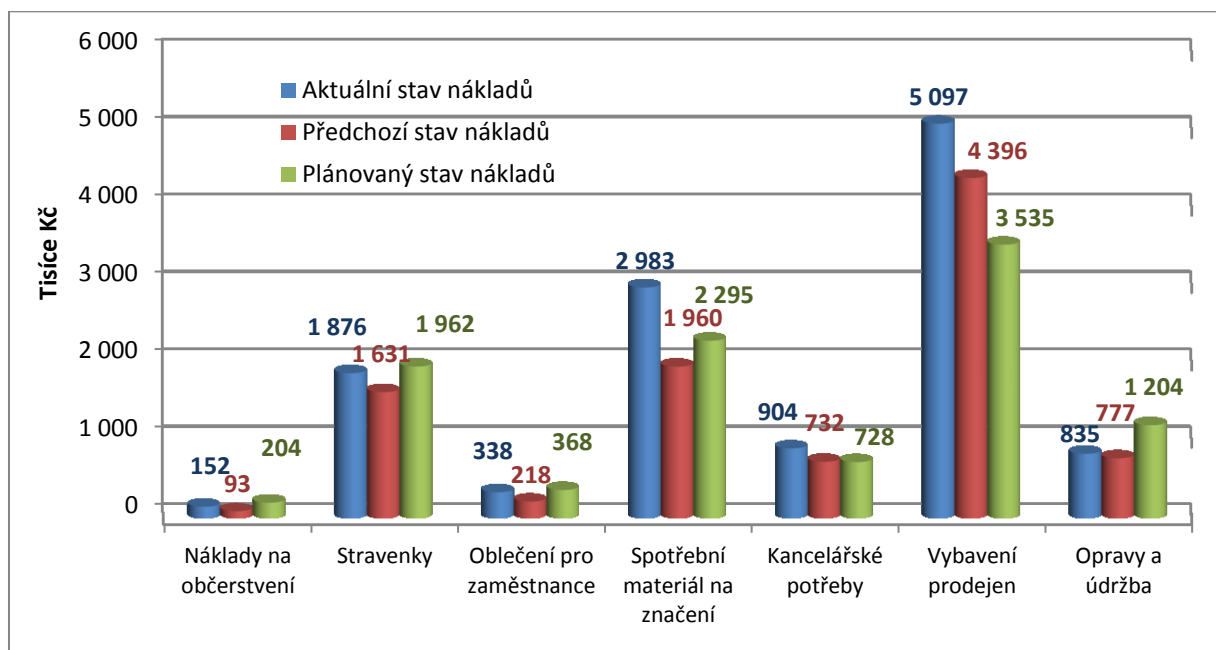
*Náklady, které jsem pro další analýzu zvolila, spadají z větší části pod středisko prodejny, právě protože vznikají při chodu prodejen a souvisí se zaměstnanci.*

V manažerském účetnictví společnosti je možno také zobrazit další údaje o nákladech, především pak informace o aktuálním, plánovaném a předchozím stavu, rozdíly mezi těmito stavy v konkrétních číslech a vyjádřené procenty a jaká částka z celkových nákladů připadá na které středisko. Všechny tyto údaje lze zobrazit za různá časová období. Společnost si plánuje výši nákladů na následující období u všech nákladů kromě manka v pokladně, u kterého se porovnávají pouze předchozí období. Při sledování nákladů v softwaru SAP jsou

jejich hodnoty zobrazovány jako záporné. Výjimku tvoří například reklamace, tato položka je vedena jako kladné číslo, protože představuje návratnost za reklamace od dodavatelů.

Následující graf 4.2 zobrazuje vybrané roční náklady 2011/2012 spolu s plánovanými stavy a stavy za předchozí období 2010/2011 společnosti JYSK s.r.o. v České republice.

**Graf 4.2 Aktuální, předchozí a plánované stavy nákladů společnosti za rok**



Všechny vybrané náklady překročily svými aktuálními stavy hodnoty minulých let. Tento vývoj považuji za logický a předvídatelný vzhledem ke stálé expanzi společnosti. Co se týče nákladů na občerstvení, zde společnost své plány nastavila vhodně a nedošlo ani k jejich dosažení. I když oproti předchozímu roku se tyto náklady zvýšily o téměř 65 %, společnost počítala s větším nárůstem a plán tedy nebyl naplněn. Jedním z důvodů může být také neustálá snaha snižovat náklady společnosti na místech, která se dají snadněji regulovat.

Společnost na stravenky zaměstnanců přispívá 55 %, zbylá část 90 Kč stravenky je zaměstnancům strhávána ze mzdy. Náklady společnosti na stravenky pro zaměstnance považuji za jedny z nejlépe plánovatelných či předvídatelných nákladů. Odpovídá tomu také reálně nastavený plán nákladů, který nebyl překročen. Opět došlo k nárůstu těchto nákladů vzhledem k expanzi a tedy i růstu počtu zaměstnanců. Podobný vývoj lze zaznamenat také u oblečení pro zaměstnance, kde došlo k nárůstu oproti předešlému roku, ale plán byl dodržen.

U kancelářských potřeb byl plán nastaven na nižší hodnotu než u předešlých let, společnost tak pravděpodobně počítala s úsporou v této oblasti. Avšak v aktuálním roce došlo k významnému překročení plánu o více než 24 %, pravděpodobně kvůli neplánovaným

*změnám ve značení zboží či zvýšení administrativní náročnosti jednotlivých úkonů, které vedly ke zvýšení spotřeby papíru a tisku. Podobné překročení plánu nastalo také u spotřebního materiálu na značení, který zahrnuje nejružnější plastové štítky, visačky, stojánky a další potřeby sloužící pro správné označení sortimentu a další materiál s logem společnosti JYSK. Tento nárůst pravděpodobně opět zapříčinila změna ve značení.*

*U položky vybavení prodejen plánovala společnost nižší náklady na nadcházející rok pravděpodobně z důvodu nižšího počtu nově otevíraných obchodů oproti roku 2010/2011. Náklady ale velmi výrazně překročily plán, přesně o 44 %. Tento nárůst mohl být způsoben otevřením většího počtu prodejen nebo zvýšením pořizovací ceny regálového vybavení obchodů. Myslím, že společnost by se měla na tyto náklady více zaměřit, aby nedocházelo k takto výrazným zvýšením nákladů oproti plánu, například podrobnějším plánováním či sledováním výhodnosti dodavatelských smluv a konkurenčních cen v oblasti regálového vybavení.*

*U nákladů souvisejících s opravami a údržbou byl plán nastaven poměrně vysoko oproti předchozímu roku. I přestože došlo k nárůstu těchto nákladů, plán nebyl dosažen a vznikla rezerva. Společnost plánovala vyšší náklady v této oblasti především kvůli stoupajícímu počtu prodejen a postupnému opotřebování majetku. Vzhledem k nízkým nákladům na opravy a údržbu v aktuálním období je možné předpokládat nárůst pro období další, společnost by tedy měla na příští období nastavit plán pro tyto náklady opět na vyšší úrovni.*

#### **4.2 Analýza obratu a zisku společnosti**

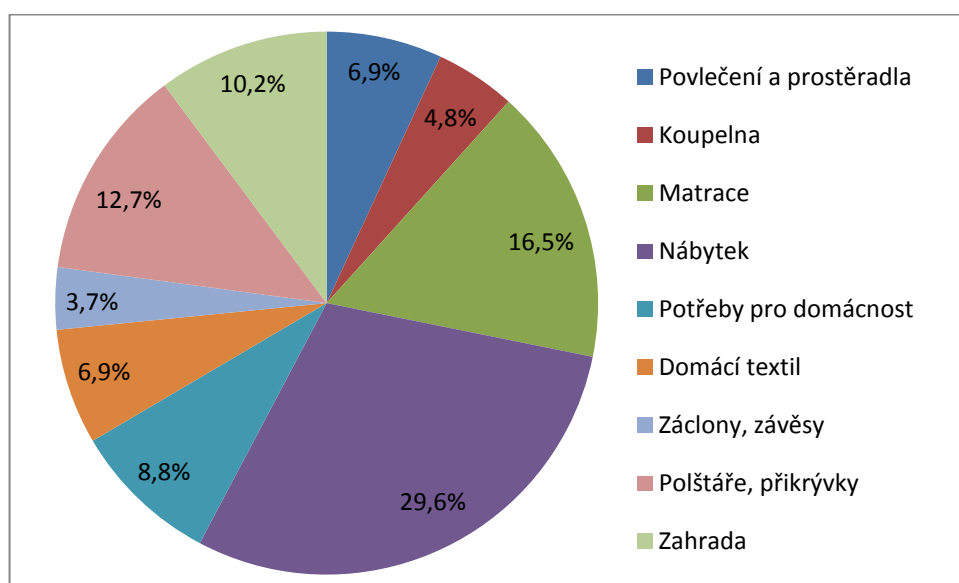
Obrat společnosti představuje maloobchodní prodej, tedy peníze přijaté od zákazníků na jednotlivých prodejnách. Hodnocení a sledování obrátů se provádí v manažerském účetnictví. Pro potřeby řízení je zobrazení velmi podrobné a lze zobrazit informace týkající se především:

- obrátů připadajících na jednotlivé skupiny zboží,
- indexy obrátů,
- výši obrátů za různá časová období,
- výši obrátů pro jednotlivé prodejny, regiony, země,
- porovnání s předchozími a plánovanými obraty,
- počty účtenek, zákazníků, a množství zboží na účtenku,

- a další údaje zobrazující strukturu obrátu, například jakou část tvoří zboží v kampani.

Jak již bylo zmíněno výše, zobrazují se obráty na skupiny zboží. Toto členění slouží především k lepšímu hodnocení úspěšnosti jednotlivého zboží, ale pomáhá například také při nákupu nového zboží. Pro potřeby řízení se využívá těchto devět skupin zboží a to povlečení a prostěradla, koupelna, matrace, nábytek, potřeby pro domácnost, domácí textil, záclony a závěsy, polštáře a přikrývky, zahrada. Následující graf 4.3 zobrazuje podíl jednotlivých skupin zboží na obrátu společnosti v České republice za hospodářský rok 2011/2012.

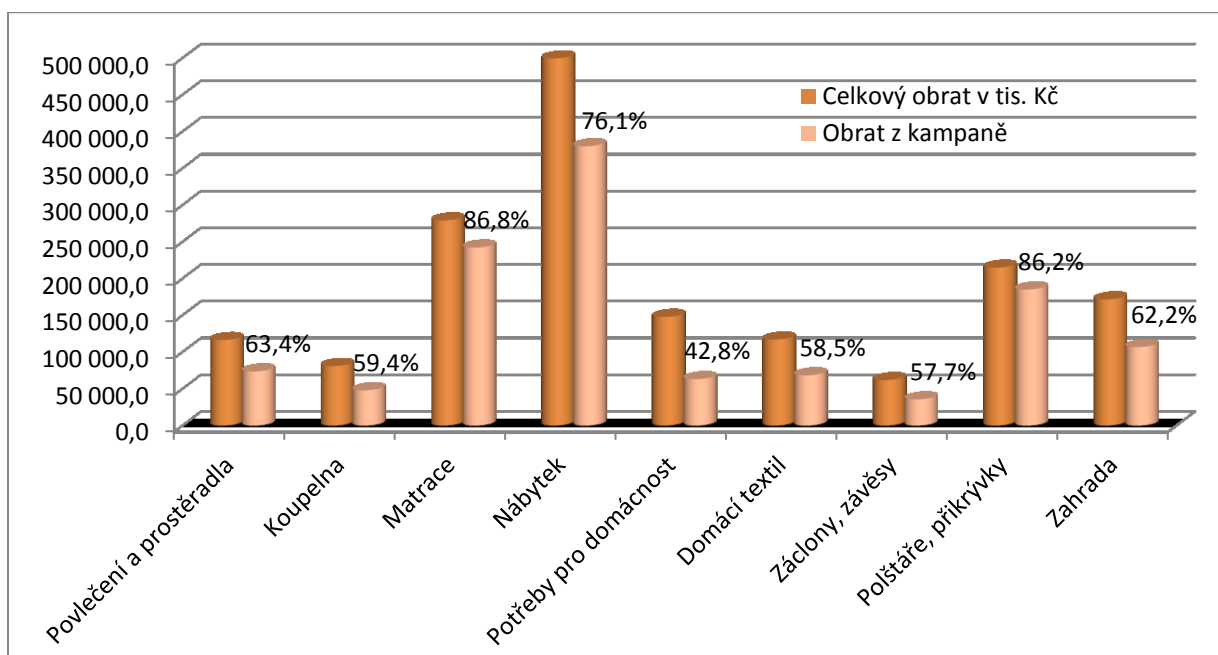
**Graf 4.3 Podíl jednotlivých skupin zboží na obrátu společnosti**



*Z grafu je již na první pohled patrné, že největší podíl na obrátu společnosti tvoří nábytek, matrace, polštáře a přikrývky. Právě na toto zboží je společnost zaměřena především, takže podíly na obrátu vypovídají o úspěšnosti těchto skupin a správně zvolené strategii nabízeného sortimentu a nákupu. Nejmenší podíl pak zastupuje skupina záclony, závěsy, právě na základě malého podílu na obrátu společnosti se zvažuje zrušení této skupiny a rozšíření jiného sortimentu.*

V manažerském účetnictví společnosti lze také zobrazit část obrátů připadající na kampaně u jednotlivých skupin zboží. Společnost představuje novou kampaň každý týden a vždy se snaží o širokou nabídku a tím i o splnění své mise mít dobrou nabídku pro každého. Následující graf 4.4 zobrazuje podíl obrátů z kampaní na celkovém obrátu společnosti v České republice za hospodářský rok 2011/2012.

**Graf 4.4 Podíl obrátů z kampaní na celkovém obrátu společnosti**

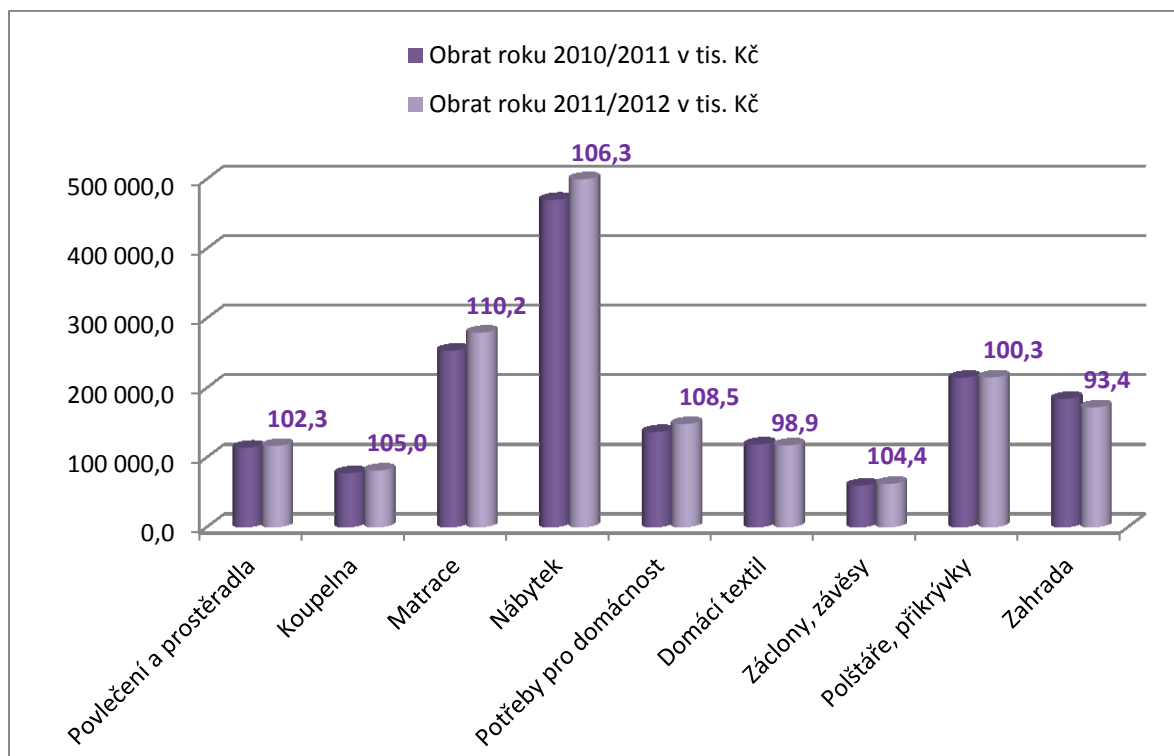


Největší úspěch u kampaní společnost zaznamenala opět u produktů tvořících hlavní sortiment, tedy matrace, nábytek, polštáře a přikrývky. U všech skupin výrobků se pohybuje část obrátu připadající na kampaně na poměrně vysoké úrovni, v průměru jde o 65,9 %. Lze tedy říci, že zákazníci na českém trhu dávají přednost zboží v kampaních a pravidelně je sledují. Většina zákazníků JYSKu v České republice vyhledává nízké ceny a akční zboží, a preferují tedy nižší cenu před kvalitou. Myslím, že by se společnost měla v České republice zaměřit na reklamu podporující prodej levného a akčního zboží v kampaních a znovu zavést například televizní či rádiové reklamy. Nově společnost zavedla například podporu prodeje pomocí rozesílání akčních letáků zákazníkům. Zákazníci při nákupu v prodejně obdrží informační letáček, který je upozorní na možnost registrace své emailové adresy. Zákazníkům je tak pravidelně zasílán aktuální leták s akcemi a jako odměnu za tuto registraci dostanou poukázku v hodnotě 100 Kč na další nákup. Zvýšit počet zákazníků a tím obrát se společnost snaží také prostřednictvím různých soutěží v papírových letácích, které jsou zákazníkům pravidelně doručovány do schránek. Soutěž spočívá v nalezení odpovědi na několik jednoduchých otázek, které jsou uvedeny právě v letáku. Pokud zákazník správně odpoví na všechny otázky a přijde s vystřiženým kupónem do prodejny, obdrží slevu v hodnotě uvedené na tomto ústřižku, nejčastěji se jedná o slevu 200 Kč.

V manažerském účetnictví společnosti je možno zobrazit také indexy vyjadřující poměr aktuálního stavu obrátu k předchozímu období. Následující graf 4.5 shrnuje data týkající se obrátů společnosti za hospodářský rok 2010/2011 a 2011/2012 za jednotlivé

skupiny výrobků. V grafu jsou zahrnuty také indexy, které vyjadřují podíl obratu roku 2011/2012 k roku 2010/2011.

**Graf 4.5 Obraty společnosti včetně indexů k předchozím obdobím**



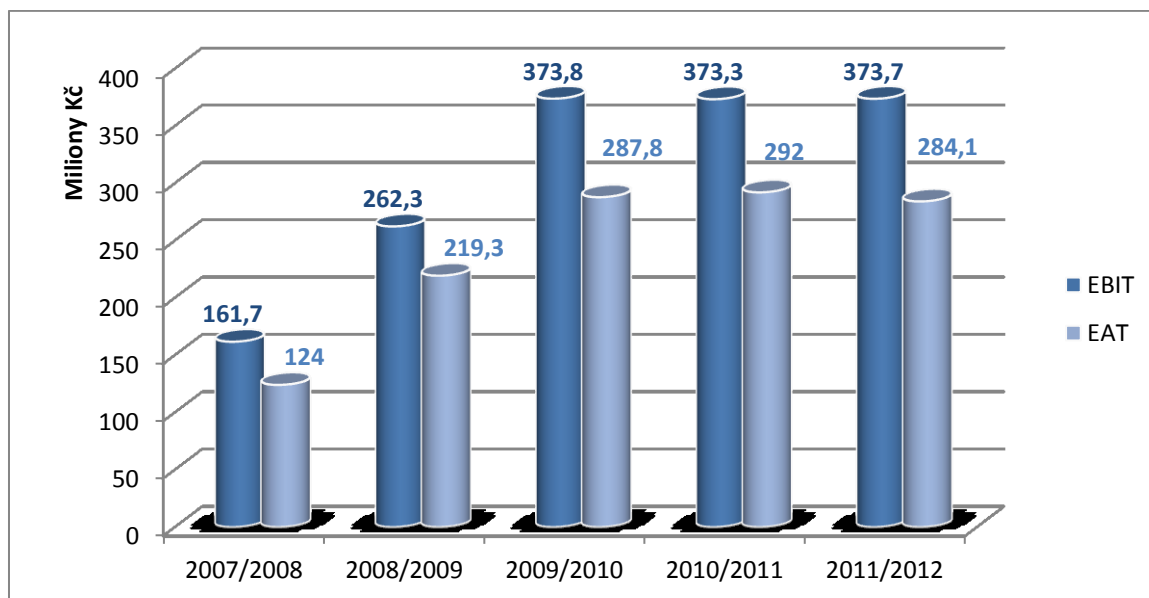
Výsledky společnosti jsou poměrně stabilní a u většiny skupin došlo i k mírnému růstu obratu oproti předešlému období. Pouze skupina zahrada zaznamenala snížení obratu o téměř 7 %. Za jeden z hlavních důvodů poklesu obratu považují sezónnost zboží. Toto zboží není na prodejnách společnosti dostupné celý rok, ale pouze od března do konce srpna. Prodej je tedy velmi závislý na počasí. Za další důležitý důvod poklesu považují nedostatečnou obnovu sortimentu, prodejny nabízejí každý rok v podstatě totožné zboží. Při nákupu nového zboží na další hospodářský rok by společnost, nákupčí, měli brát větší zřetel na trendy a na to, pro jaký trh je zboží určeno. Zahradní nábytek z příliš drahého dřeva nebo velkých rozměrů nemá v České republice v podstatě žádný odbyt.

Údaje o zisku společnosti lze nalézt mimo jiné ve výroční zprávě společnosti JYSK s.r.o. a také ve výroční zprávě divize JYSK Nordic. Protože společnost JYSK s.r.o. působí jak v České republice, tak na Slovensku jsou jejich výsledky zobrazeny ve výroční zprávě divize společně. Při hodnocení výsledků společnosti se využívají dvě hodnoty, a to EBIT a EAT. EBIT je zkratka vyjadřující zisk před zdaněním a úroky a EAT vyjadřuje čistý zisk, neboli



výsledek hospodaření po zdanění Následující graf 4.6 zobrazuje vývoj těchto dvou hodnot společnosti JYSK s.r.o. za pět předchozích hospodářských let.

**Graf 4.6 Vývoj zisku společnosti**



*Světová finanční krize, která postihla celý svět v roce 2008, měla na výsledky společnosti, i celé skupiny, velký vliv. Nutností bylo pozorněji sledovat náklady a snaha snížit je na minimum. Došlo například ke snížení nákladů v oblasti mezd. Bonusy zaměstnanců byly sníženy a zpřísnily se také podmínky pro jejich získání. Ke snížení nebo zrušení došlo také u dalších výhod pro zaměstnance jako příspěvky na večírky či snížení pořizovací částky na nové pracovní automobily vedoucích pracovníků. Z grafu je patrné že od hospodářského roku 2009/2010 nedošlo k žádné výrazné změně ve výši zisku. Ke snížení nedošlo především díky expanzi, která tuto krizi kompenzovala. Krize se projevila zejména v přístupu zákazníků k nákupu. Počty zákazníků se snížili a také jejich preference se změnily. Důkazem je mimo jiné graf 4.4, který jasně zobrazuje, že zákazníci dávají přednost levnému zboží bez většího ohledu na kvalitu. I v hospodářském roce 2012/2013 společnost stále zaznamenává nižší počet zákazníků a jejich zvýšený zájem o levné zboží. Jak jsem již uváděla výše, společnost by se měla více zaměřit na podporu prodeje levného a akčního zboží.*

### 4.3 Zhodnocení dalších informací manažerského účetnictví

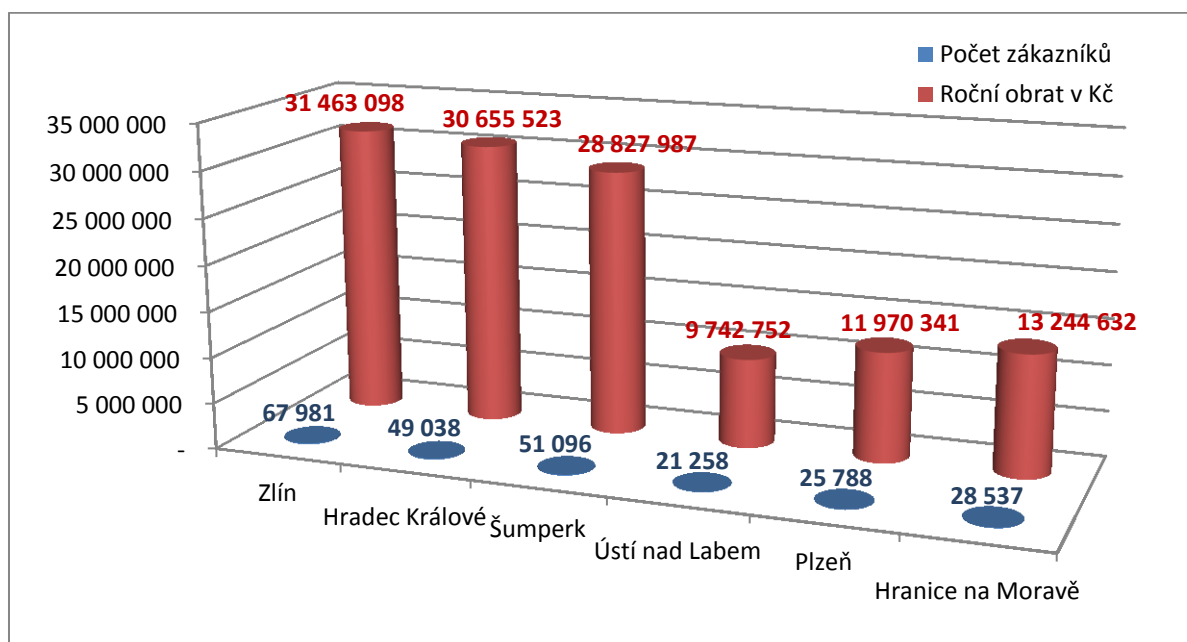
V manažerském účetnictví společnosti se sledují údaje za jednotlivé prodejny a denně se vyhodnocují. Tyto údaje se využívají také při plánování otevření nové prodejny. Pokud se JYSK s.r.o. rozhodne v České republice nebo na Slovensku otevřít nový obchod, je nutné sestavit tzv. „investment request“, v překladu žádost o investici. Žádost sestavuje finanční ředitel společnosti a musí obsahovat údaje o plánovaném obratu, nájmu a dalších nákladech. Právě při určování těchto údajů se vychází z manažerského účetnictví, kde je potřeba najít podobnou prodejnu. V žádosti se tedy sestaví plánovaný rozpočet a jeho výsledkem musí být předpokládaný EBIT alespoň 10 %, nejlépe 15 %. Po sestavení se žádost odesílá do Dánska na posouzení a případné schválení.

*Tento systém otevírání nových prodejen považují za velmi efektivní. Důkazem jeho propracovanosti a vhodnosti je, že v České republice ani na Slovensku nebyla zavřena žádná prodejna a žádný obchod není ztrátový.*

*Ve své práci se budu nadále zabývat několika vybranými prodejny v České republice a analyzovat a vyhodnocovat jejich výsledky z výstupů manažerského účetnictví. Jako první budu analyzovat vybrané prodejny s největším a také s nejmenším obratem v České republice.*

Následující graf 4.7 zobrazuje roční výsledky šesti vybraných prodejen JYSKu v České republice.

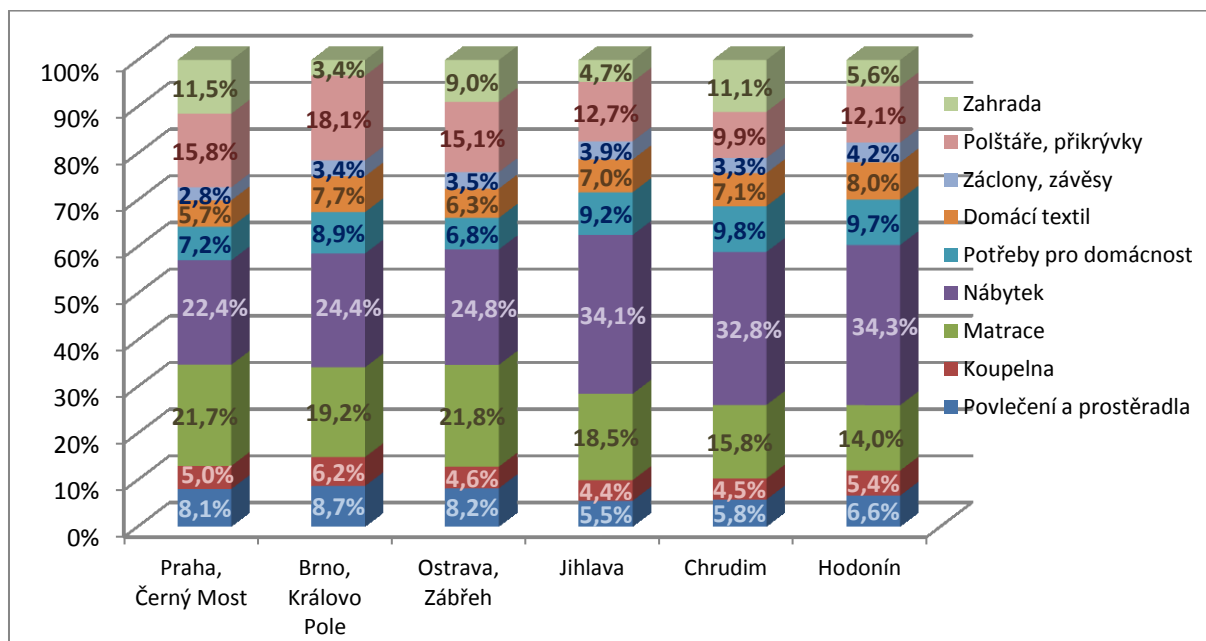
**Graf 4.7 Výsledky šesti vybraných prodejen v České republice za rok**



Graf 3.7 zobrazuje výsledky tří prodejen v České republice s nejvyšším obratem, tedy prodejen ve Zlíně, Hradci Králové a Šumperku. Další tři vybrané prodejny mají nejnižší obraty, jedná se o Ústí nad Labem, Plzeň a Hranice na Moravě. V grafu jsou mimo obratu zobrazeny také počty zákazníků dané prodejny za rok. Počty zákazníků korespondují s obratem a výsledky ukazují, že čím vyšší je počet zákazníků tím vyšší je obrat. Pokud budu brát v úvahu obrat připadající na jednoho zákazníka u čtyř prodejen, Zlín, Ústí, Plzeň a Hranice, se tato hodnota pohybuje kolem 460 Kč. Vyšší hodnota je u prodejny v Šumperku, 564 Kč a nejvyšší pak v Hradci Králové 625 Kč. Tyto hodnoty jsou velmi zajímavé, a přestože je Zlín prodejna s nejvyšším obratem v České republice, částka připadající na jednoho zákazníka je totožná s prodejnami, které mají nejnižší obrat. Prodejna ve Zlíně je na prvním místě hlavně z důvodu vysokého počtu zákazníků. Výsledek prodejny ve Zlíně může být také způsoben odlišnými preferencemi obyvatel tohoto města. Z grafu také vyplývá, že velikost města či jeho poloha nemá významný vliv na jeho úspěšnost, každá skupina zahrnovala jak menší tak velká města.

Právě odlišné preference mohou být zásadní a výrazně se projevit na obratu společnosti. Analýzu preferencí zákazníků, prozatím na úrovni měst v České republice, provedu na vybraných prodejnách. Do tohoto výběru jsem zahrnula prodejny různé velikosti i polohy. Následující graf 4.8 zobrazuje strukturu ročního obratu vybraných prodejen v České republice. Struktura obratu je vyjádřena pomocí skupin zboží nabízených v prodejnách.

**Graf 4.8 Struktura ročního obratu vybraných prodejen**



*Do výběru pro analýzu jsem zahrnula šest prodejen, tři se nachází ve velkých městech, Praha, Brno a Ostrava a další tři prodejny jsou umístěny ve středně velkých městech, která mají 30 – 50 tis. obyvatel, sem patří Jihlava, Chrudim a Hodonín.*

*Jak již bylo uvedeno výše, největší podíl na obratu společnosti tvoří nábytek, matrace, polštáře a přikrývky. A právě u těchto skupin je také možno zaznamenat určité rozdíly v podílu na obratu prodejen. Velmi výrazný rozdíl je u nábytku, ve velkých městech je podíl na obratu u tohoto sortimentu o 10 % nižší než v prodejnách, které jsou umístěny v menších městech. Za hlavní důvod tohoto rozdílu považuji nižší konkurenci v oblasti nábytku v menších městech. Ve velkých městech má zákazník mnohem více možností při nákupu nábytku než v malých městech, kde jsou třeba právě prodejny JYSKu jedny z mála možností nákupu tohoto zboží. Dalším důvodem může být i levnější nábytek, který v těchto městech není dostupný. Pokud je v daném městě nějaká společnost nabízející nábytek, většinou využívá svého postavení na trhu a nulové konkurence, a zvýší své ceny. Jednou z dalších možností nákupu nábytku v malých městech mohou být soukromí výrobci, či truhláři. Jejich nábytek je sice velmi kvalitní, ale ceny nejsou dostupné pro každého. Právě této mezery na trhu JYSK v České republice a na Slovensku využil a nabídnul levný nábytek a další vybavení i obyvatelům v menších městech.*

*Nižší zájem o nábytek ve velkých městech je pak na obratu vyrovnán vyšším obratem u přikrývek, polštářů a matrací. Důvodem vyššího zájmu o toto zboží může být šířka nabízeného sortimentu v JYSKu, který je vyhovující pro téměř každého potencionálního zákazníka. V sortimentu lze nalézt zboží za výhodné ceny, ale také velmi kvalitní a drahé zboží.*

*Vybraná města použiji také pro další analýzu informací manažerského účetnictví, ve které budu hodnotit počty zákazníků, průměrné částky přijaté na jednoho zákazníka a počet artiklů, zboží nakoupeného jedním zákazníkem. Právě tyto hodnoty zobrazuje následující graf 4.9 za rok.*

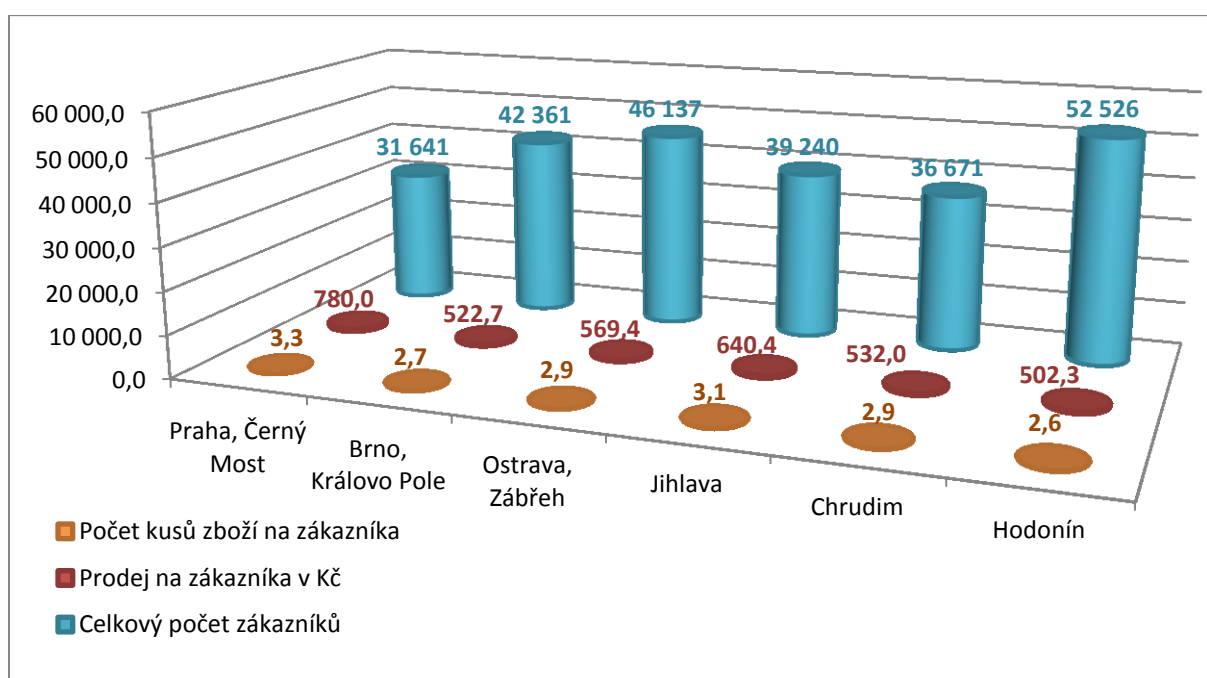
*Z grafu je na první pohled zřejmé, že velikost města, ve kterém je prodejna umístěna nemá větší vliv na počet zákazníků. Největší počet zákazníků měla prodejna v Hodoníně, i když se jedná o město s 30 tisíci obyvateli. Za hlavní důvod tak vysokého počtu zákazníků považuji výhodnou polohu této prodejny, která se nachází na Jižní Moravě, na hranicích se Slovenskem. Mnoho zákazníků tak přijíždí za nákupy do České republiky kvůli výhodnějším cenám. A právě preference nákupu zboží za nižší ceny se u této prodejny projevily v částce přijaté od jednoho zákazníka, která je z vybraných prodejen nejnižší.*

*Zajímavé výsledky má také prodejna v Praze, Černý Most, je to jedna ze sedmi prodejen JYSKu v Praze. I když ji za rok v průměru navštíví nejméně zákazníků z vybraných*

prodejen, nakupují více kusů zboží oproti jiným prodejnám a jsou také ochotni za toto zboží více zaplatit.

Prodej na jednoho zákazníka se snaží společnost zvýšit doplňkovým prodejem na pokladnách, kdy zaměstnanci nabízí platícím zákazníkům zboží ve speciální týdenní nabídce. V plánech divize JYSK Nordic pro hospodářský rok 2012/2013 je očekáván růst prodeje na zákazníka o 5 %, tedy o 50 Kč. Vzhledem k zavedení doplňkového prodeje a pravidelnému sledování jeho výsledků u jednotlivých prodejen, považují tento plán za reálný a splnitelný.

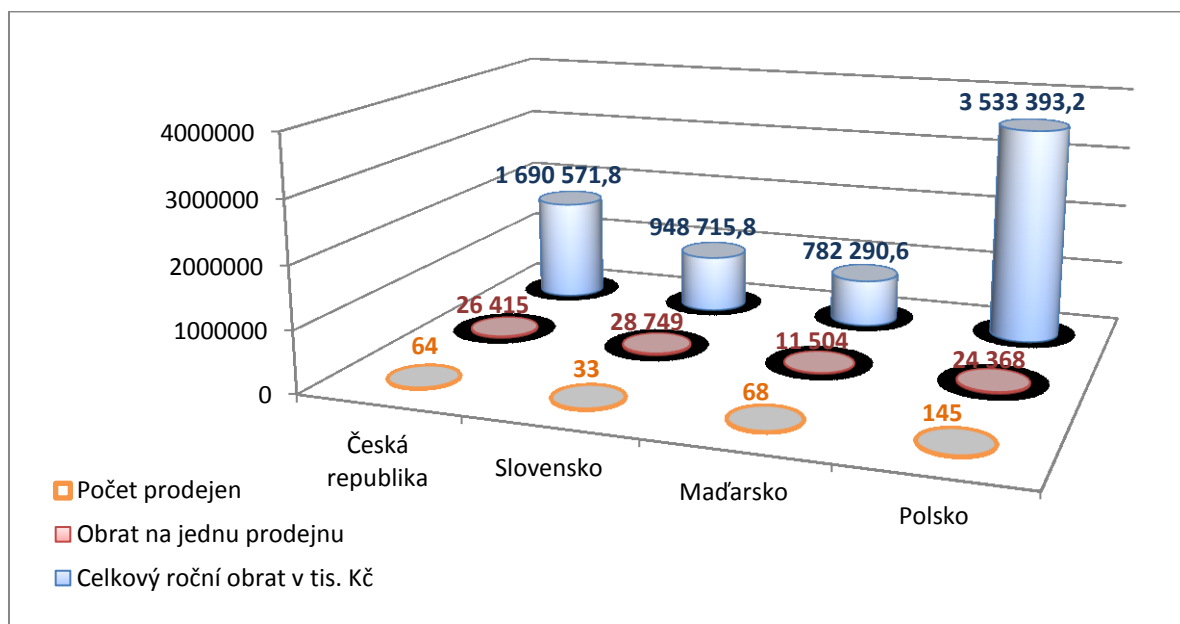
**Graf 4.9** Roční počet zákazníků, prodej v Kč a počet kusů zboží na jednoho zákazníka ve vybraných prodejnách



Protože je software SAP využíván v celé divizi JYSK Nordic, lze v manažerském účetnictví zobrazit také informace týkající se jednotlivých států. Opět je možné zobrazit veškeré informace, které byly již dříve zmiňovány a využity.

Hodnotit budu informace týkající se čtyř států včetně České republiky. Pro tuto analýzu jsem zvolila státy v okolí České republiky, a to Slovensko, Polsko a Maďarsko. Graf 4.10 zobrazuje roční obraty vybraných států, počet prodejen a obrat připadající na jednu prodejnu.

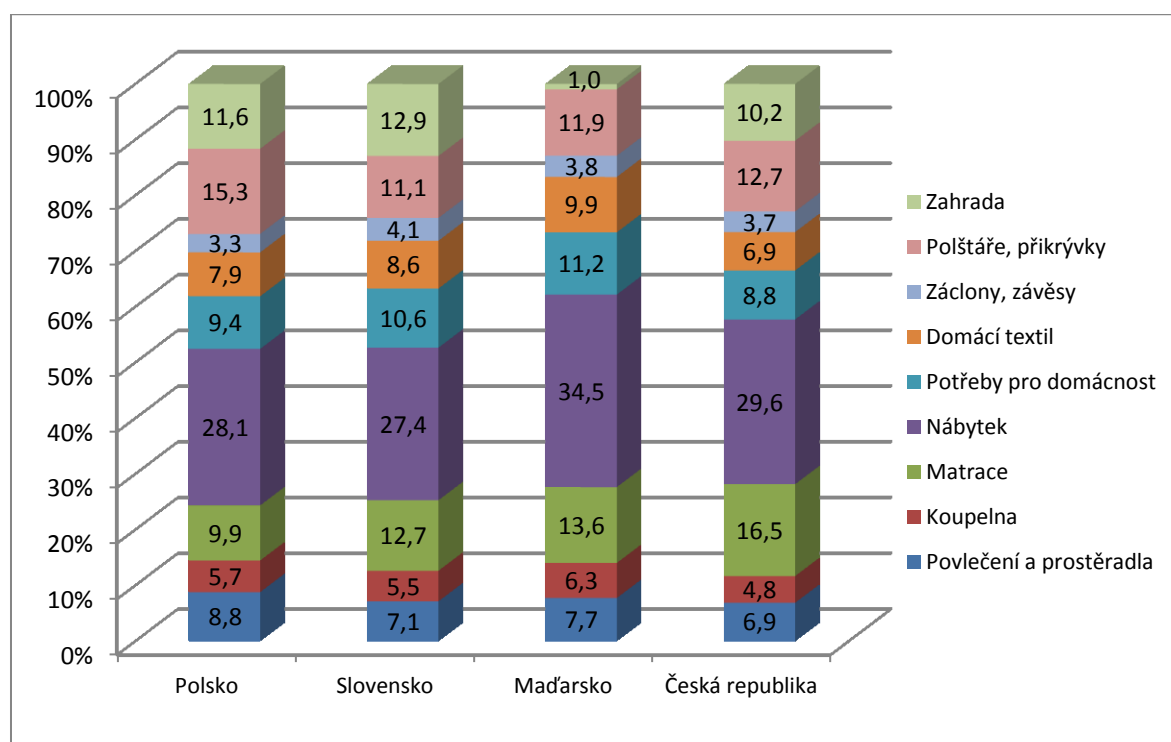
**Graf 4.10 Roční obraty vybraných států, počty prodejen a obraty připadající na jednu prodejnu**



Největší počet prodejen a tím i největší obrat má Polsko. Obraty připadající na jednu prodejnu jsou srovnatelné a kromě Maďarska dosahují státy podobných hodnot. Do Polska vstoupil JYSK v roce 2000, na Slovensko v roce 2006 a do Maďarska v roce 2005. Nejdelší působení má tedy v Polsku, které je z vybraných zemí největší, a proto je v něm také umístěno nejvíce prodejen. Pro hospodářský rok 2012/2013 je plánováno otevřít v Polsku 12 prodejen a tím dosáhnout celkového počtu 153. Do Maďarska vstoupila společnost dva roky po České republice, a přesto je počet prodejen vyšší. Důvodem může být nižší konkurence na trhu než v České republice či nižší náklady na provoz jednotlivých prodejen. Na Slovensku je dosahováno podobných výsledků jako v České republice a je tedy plánována další expanze. Pro Slovensko je plánováno otevření 4 nových prodejen a dosažení celkového počtu 35. A pro Českou republiku 5 na celkový počet 67. Na základě výsledků ze všech zemí považují velkou expanzi JYSKu za opodstatněnou a vhodnou, zajímavá je také myšlenka kompenzace světové finanční krize právě touto expanzí.

V následujícím grafu 4.11 využijí vybrané státy k porovnání podílu jednotlivých nabízených skupin produktů na celkovém ročním obratu země.

**Graf 4.11 Struktura ročních obrátů vybraných zemí**



Největší rozdíly mezi zeměmi lze zaznamenat v oblasti zahrady a nábytku. Maďarsko je zemí s odlišnými výsledky oproti ostatním vybraným zemím. Největší rozdíl je v prodejnosti sortimentu zahrady. Tento rozdíl může být způsoben nabídkou užšího sortimentu než u ostatních zemí. Další odchylka je v oblasti nábytku, za hlavní důvod této odchylky považují nižší konkurenci v oblasti nábytku v Maďarsku a s tím spojený také zvýšený zájem o toto zboží. Právě odlišné preference obyvatel různých zemí mohou být překážkou pro další expanzi JYSKu. Příkladem může být například Ukrajina, kde bylo k nalezení správného vzorce pro fungování prodejen zapotřebí několik pokusů a mnoho let.

## 5. Závěr

Správně zvolená struktura manažerského účetnictví a podoba, ve které je vedeno představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů pro řízení podniku. Správně fungující manažerské účetnictví, které dokáže poskytnout vhodným pracovníkům ty správné informace, vede k efektivnímu chodu celé společnosti. Je tedy velmi důležité, aby manažerské účetnictví bylo sestaveno na míru společnosti, vyhovovalo všem požadavkům a zobrazovalo aktuální data, která jsou důležitá pro správné rozhodování a vyhodnocování. Vhodně zvolená struktura manažerského účetnictví umožní společnosti ihned odhalit podstatné odchylky, analyzovat je a přijmout vhodná opatření.

Ve druhé kapitole diplomové práce byl nejprve vysvětlen vznik a vývoj manažerského účetnictví a jeho definice. Byly také objasněny další pojmy, které s manažerským účetnictvím souvisí a to především plánování, rozpočtování, informační systémy, organizační struktura a rozhodování.

Na tuto teoretickou kapitolu bylo pak navázáno praktickou podobou manažerského účetnictví ve vybrané společnosti. Nejprve byl popsán vznik, vývoj a činnost vybrané společnosti a poté byly přiblíženy další činnosti a procesy společnosti, které z informací manažerského účetnictví vychází. Jedná se především o návaznost na controlling, reporting, plánování ale také třeba na bonusový systém zaměstnanců.

Cílem praktické části diplomové práce bylo provést shrnutí a následnou analýzu vybraných informací manažerského účetnictví společnosti. Posoudit vývoj některých ukazatelů, analyzovat odchylky a zhodnotit také například vliv světové hospodářské krize. Celá divize, jejíž součástí je vybraná společnost, stále zaznamenává výborné výsledky. Vliv hospodářské krize se samozřejmě projevil snižováním nákladů a snahou vyjít vstříc většině zákazníků, kteří nyní požadují nízké ceny. Divizi se podařilo tuto krizi úspěšně kompenzovat velkou expanzí.

Ve fungování takto velké skupiny lze jen těžko najít poznámky či doporučení vhodná pro zlepšení nejrůznějších procesů. Skupina, divize i vybraná společnost jsou si velmi dobře vědomy svých slabých stránek a dalších možností zlepšení o čemž svědčí také analýza SWOT, která je pravidelně sestavována. Přesto mohu shrnout a zdůraznit nejdůležitější poznatky, které se týkají především problémů s obnovou některého sortimentu. Celá divize by měla více dbát na sledování trendů hlavně v oblasti nábytku a přizpůsobit tak svou nabídku jednotlivým trhům, na kterých působí. Centralizovaný nákup s sebou přináší nižší náklady, ale



také mnohdy neúspěchy při vstupu na nový trh, právě z důvodu odlišných preferencí a očekávání zákazníků. Analýzy informací manažerského účetnictví jsou důkazem toho, že například zákazníci v České republice dávají přednost zboží s nízkou cenou bez většího ohledu na kvalitu.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

- [1] ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 194 s. ISBN 978-80-251-2381-2.
- [2] FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
- [3] HRADECKÝ, Mojmír a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [4] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [5] LARSEN, Lars. *Hello My Name is Lars Larsen: I Have a Good Offer*. Viborg: Hansen Mejlgade, 2004. 194 s. ISBN 87-91532-03-5.
- [6] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [7] POPESKO, Boris a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín: UTB Zlín, 2008. 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- [8] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

### Elektronické zdroje

- [9] [www.jysk.cz](http://www.jysk.cz)

### Zákony a vyhlášky

- [10] Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění

### Ostatní zdroje

- [11] Interní materiály společnosti

## **Seznam zkratek**

atd. – a tak dále

ČR – Česká republika

SR – Slovenská republika

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

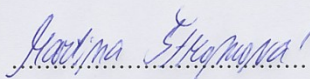
Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



jméno a příjmení studenta

### **Seznam grafů:**

- Graf 4.1 Struktura nákladů společnosti v České republice
- Graf 4.2 Aktuální, předchozí a plánované stavy nákladů společnosti za rok
- Graf 4.3 Podíl jednotlivých skupin zboží na obratu společnosti
- Graf 4.4 Podíl obrátů z kampaní na celkovém obratu společnosti
- Graf 4.5 Obraty společnosti včetně indexů k předchozím obdobím
- Graf 4.6 Vývoj zisku společnosti
- Graf 4.7 Výsledky šesti vybraných prodejen v České republice za rok
- Graf 4.8 Struktura ročního obratu vybraných prodejen
- Graf 4.9 Roční počet zákazníků, prodej v Kč a počet kusů zboží na jednoho zákazníka ve vybraných prodejnách
- Graf 4.10 Roční obraty vybraných států, počty prodejen a obraty připadající na jednu prodejnu
- Graf 4.11 Struktura ročních obrátů vybraných zemí

### **Seznam obrázků:**

- Obr. 3.1. Zakladatel společnosti JYSK Lars Larsen
- Obr. 3.2 Původní a nové logo společnosti
- Obr. 3.3 Úvodní strana softwaru SAP Business Intelligence
- Obr. 3.4 Ukázka z hodnocení interního auditora v dané oblasti
- Obr. 3.5 Kritéria pro měsíční bonusy zaměstnanců
- Obr. 3.6 Štítky značek The Oeko-Tex Standard a Fairtrade

### **Seznam schémat:**

- Schéma 2.1 Pojetí nákladů
- Schéma 2.2 Struktura hlavního souhrnného rozpočtu
- Schéma 2.3 Analýza SWOT a hodnocení jednotlivých skupin
- Schéma 2.4 Základní organizační struktura
- Schéma 3.1 Skupina JYSK a země jejího působení
- Schéma 3.2 Počet prodejen JYSK v jednotlivých zemích
- Schéma 3.3 Organizační struktura skupiny JYSK
- Schéma 3.4 Organizační struktura vedení společnosti JYSK s.r.o.
- Schéma 3.5 Organizační struktura jednotlivých prodejen